

Análisis institucional y productivo del Valle Argentino -Gral. Acha- para el agregado de valor

Daniel Humberto Iglesias

INTA Gral. Acha

José Ignacio Diez

Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur-CONICET y
Depto. Economía de la Universidad Nacional del Sur

Daniel Hugo Angolani

INTA Gral. Acha



Centro Regional La Pampa-San Luis
EEA Anguil "Ing. Agr. Guillermo Covas"

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Este estudio de caso es una actividad compartida entre el Proyecto Específico “Agregado de Valor y Tramas Productivas” del Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios y el PRET “Desarrollo territorial sustentable del Caldenal y Oeste árido de la Provincia de La Pampa” de la EEA Guillermo Covas.

Diseño Gráfico

Dis. Gráf. Francisco Etchart

Impresión

Gustavo J. Moyano

Impreso en los talleres gráficos de la EEA INTA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”

Tirada de 500 ejemplares

Diciembre de 2016



EDICIONES INTA

Centro Regional La Pampa-San Luis
EEA INTA Anguil “Ing. Agr. Guillermo Covas”
RN N°5 Km 58o, CP 6326, Anguil, La Pampa, Argentina

Contenidos

PROLOGO	3
INTRODUCCIÓN	5
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO Y METODOLOGÍA	6
CAPITULO I	10
General Acha y el Valle Argentino: Principales Características	10
Organización Económico-Productiva, conectividad y servicios	12
CAPITULO II	22
DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE GENERAL ACHA	
Las organizaciones, las redes y la competitividad territorial	22
Recursos disponibles en las organizaciones	25
Comunicación con organizaciones nacionales y extranjeras	30
Comunicación entre organizaciones	32
Proyectos conjuntos entre organizaciones de General Acha	40
Liderazgos	42
Políticas de Desarrollo Económico Local	46
Proyectos locales en marcha que considera fundamentales para el desarrollo socioeconómico de Gral. Acha	48
Proyectos locales a futuro que considera fundamentales para el desarrollo socioeconómico de General Acha	50
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	51
Agregado de Valor en el Valle Argentino	54
Cadenas de valor a desarrollar	54
Conclusiones del Diagnóstico Institucional	60
CAPITULO III	64
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL	
Industrias	67
Productores rurales	70
Empresas de comercialización de hacienda	76
Empresas de servicios turísticos (cabañas/hoteles)	79
FODA del Valle Argentino del Sector Empresarial Productivo y de Servicios	82
Conclusiones del diagnóstico empresarial	85
REFLEXIONES FINALES	89
BIBLIOGRAFÍA	93
ANEXO I	97
ANEXO II	98
ANEXO III	108
ANEXO IV	111

PRÓLOGO

Un prólogo para un libro es siempre, a mi entender, un motivo para celebrar. En primer lugar por una nueva publicación, como objeto, y también por lo que dice, cuenta y nos hace imaginar, es decir por lo sustantivo de su objetivo. Es por ello que escribir estas líneas es un placer y una responsabilidad de hacer que los motivos para celebrar sean socialmente compartidos. Más aún cuando se trata en este libro del desarrollo de una comunidad concreta, que habita en un municipio y un valle de la Provincia de La Pampa, ubicada en el centro de la República Argentina.

El presente libro es un trabajo de investigación sobre la localidad de General Acha y el Valle Argentino, en donde se realiza un análisis institucional y productivo, con la intención de aportar al necesario y recurrente debate sobre el agregado de valor y también al desarrollo en comunidades de menor tamaño (menores a los 20.000 habitantes). Registrar la vida institucional y productiva de una comunidad como proceso histórico nos remite, de una forma u otra, al debate teórico y político, no sólo en la academia y en las instituciones públicas, sino también en la heterogénea trama que conforman las diversas organizaciones e instituciones de la sociedad civil.

Este debate también incluye el análisis comparativo de las tendencias históricas y prospectivas de un territorio, pero requiere como insumo buenas “fotografías” de los recursos genéricos y específicos con los que cuenta la localidad y territorio de referencia, tal como se señala en el primer capítulo.

La localidad de General Acha, ubicada en la zona central Argentina, es entendida como un nodo urbano central del Valle Argentino y de gran importancia en la jerarquía urbana de la Provincia de La Pampa y el centrosur del país. Se trata de un área de influencia inmediata de alrededor de 20.000 habitantes, cuya importancia productiva ha estado centrada desde el último siglo, en la ganadería vacuna y en la agricultura y en la dinámica del comercio y los servicios que brinda General Acha.

Posterior a la crisis económica nacional del año 2001 y a la crisis global del año 2008, el contexto internacional para las próximas décadas muestra la necesidad de adaptarse creativa y estratégicamente a los procesos de globalización y

descentralización en curso. Pensar el desarrollo local y territorial en el marco del capitalismo actual requiere identificar con claridad, como habitualmente se dice y hace este trabajo, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, tanto del entramado institucional como de los principales sistemas productivos locales que están presentes en el territorio.

Desde la voz de los mismos actores institucionales, los investigadores le ponen nombre a algunos de los problemas y dificultades históricas, que también tiene la otra cara de la moneda, el poder pensar escenarios futuros, ya sea tendenciales, deseados o no deseados, con mayor o menor probabilidad de ocurrencia. Pero el futuro empieza en el presente, de ahí el valor de investigaciones de este tipo, que registra, sistematiza, analiza y compara información relevante para potenciar las capacidades endógenas, genéricas y específicas; reales y virtuales; del “hardware”, del “software” y del “orgware” del territorio.

Agregar valor, implica varias cosas, entre ellas densificar las redes y los entramados productivos, aprovechar las economías de escala y aglomeración, permitir que los excedentes económicos se retengan y reinviertan en el mismo territorio. En fin, poner en el centro el desarrollo productivo y la equidad socio-territorial, requiere de estrategias productivas e institucionales consensuadas y sostenibles en el tiempo. Es por ello que este trabajo tiene valor propio por que aporta su “granito de arena” para comprender la dinámica productiva e institucional de una localidad que, como todas las de estas características, es interpelada y desafiada por los procesos de transformación social y económica que se han acelerado en las últimas décadas. General Acha tienen estos mismos problemas y desafíos en común con otras localidades equivalentes del centro de país, por eso es un motivo para celebrar disponer de un trabajo como el que el lector tiene en sus manos.

Gustavo Busso

Economista y Magister en Ciencias Sociales. Doctorando en Demografía.

Profesor de la Universidad Nacional de Río Cuarto en carreras de grado (Licenciatura en Economía, Lic. en Trabajo Social) y posgrado (Maestría en Desarrollo y Gestión Territorial, Doctorado en Desarrollo Territorial).

Investigador y consultor de organismos nacionales e internacionales en temas vinculados al desarrollo territorial, vulnerabilidad social y políticas públicas.

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, se registran a escala planetaria profundas transformaciones tecnológicas, económicas, productivas, políticas y sociales, que están alterando la geografía de las actividades económicas.

En América Latina, se evidencian fuertes reestructuraciones espaciales producto de los intentos de inserción del continente dentro de la globalización y de la aplicación diferenciada de nuevos modelos económicos, que buscan administrar las tensiones de la apertura externa.

A lo largo y ancho del continente se han registrado cambios estructurales a través de la ocupación de nuevos espacios y la resignificación de otros, tanto urbano como rurales, que han resultado funcionales a las necesidades del comercio internacional, a las estrategias de expansión de las grandes empresas y a objetivos de políticas públicas.

Los efectos de esta modalidad competitiva en América Latina han sido, esencialmente, de dos tipos. Por un lado, se ha registrado un número importante de territorios que no logran adecuarse a esta realidad, por lo que registran altos índices de marginación de su población e importantes niveles de exclusión de los circuitos de acumulación de capital y de las principales cadenas productivas y de comercialización.

Por otro lado, se evidencian esfuerzos significativos de reconversión productiva de diversos espacios en búsqueda de mejorar el grado de inserción de sus productos a escala internacional. En este sentido, extensas áreas del continente han resultado ser territorios fértiles para el mercado global, mientras que los espacios excluidos denominados “perdedores” u “opacos” profundizan sus condiciones de pobreza y marginalidad (Toledo y Olivares, 2006).

En este contexto de creciente incertidumbre, los territorios que se insertan de mejor modo en la globalización, son aquellos que logran agregar valor a su producción y desarrollar redes de gobernanza que permitan construir un perfil estratégico para el espacio en cuestión.

La agregación de valor supone incorporar trabajo a la producción, desarrollar nuevos productos y nuevos procesos productivos,

impulsar servicios vinculados, explotar adecuadamente los derivados de la producción primaria e industrializar, mejorando la calidad. Todas estas acciones conllevan a que el territorio logre construir nuevas capacidades competitivas a través de un mejor uso de sus recursos disponibles y mediante un vínculo más inteligente con agentes del ámbito nacional e internacional.

Simultáneamente, la construcción de redes institucionales de gobernanza implica involucrar a los actores locales en el diseño de estrategias planificadas de desarrollo inclusivas, de carácter sustentable y sostenible en el tiempo.

En este sentido, las redes constituyen un instrumento para promover el diálogo y armonizar los disensos, construir liderazgos y generar confianza. A través de proyectos colectivos de carácter institucional (productivos, tecnológicos, de infraestructura, etc.), no solo se fortalecen las capacidades del territorio, sino que también se genera identidad y se promueve el saber hacer de carácter local.

Debido entonces a las importantes virtudes que tienen el valor añadido y la conformación de redes de gobernanza, es que el presente libro pretende hacer un diagnóstico sobre la situación productiva e institucional del Valle Argentino en General Acha, provincia de la Pampa. Este esfuerzo de investigación constituye un trabajo en colaboración realizado por investigadores del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) y se da en el marco de proyectos específicos que buscan relevar tramas productivas y evaluar competencias y habilidades para el desarrollo territorial¹.

Organización del trabajo y metodología

La presente publicación se encuentra dividida en cuatro secciones. En primer lugar, se realiza una caracterización geográfica, económico-productiva y social del área en cuestión. En este apartado se describen en forma sintética los rasgos físicos y

¹ Actividad compartida entre el PE Agregado de Valor y Tramas Productivas (1129033) y el PRET Desarrollo territorial sustentable del Caldenal y Oeste árido de la Provincia de La Pampa (1282102)

ambientales del territorio, así como los aspectos fundamentales de las principales actividades económicas y sociales de la micro región. Él mismo tiene como objetivo introducir al lector en el conocimiento de las particularidades específicas que presenta el Valle Argentino, tanto en términos de objeto de estudio como de área de intervención.

En segundo lugar, se avanza en el análisis de la dinámica institucional de General Acha. A modo de introducción del capítulo, se presente una breve discusión respecto a la importancia que tienen las redes de gobernanza para el desarrollo económico. Posteriormente, se estudia a las 11 principales organizaciones del entramado productivo y comercial de la localidad, en base a determinados criterios que resultan fundamentales para la conformación de este tipo de tramas.

Por organizaciones del entramado productivo y comercial se entiende aquellas que entre sus objetivos estatutarios, plantean alcances relacionados con esta temática en el ámbito de la localidad, como ser entidades gremiales empresarias, gobierno local, instituciones educativas, etc.

Los criterios a evaluar fueron la disponibilidad de recursos, la comunicación presente entre las diferentes entidades, los vínculos con actores nacionales y extranjeros, la realización o no de proyectos conjuntos y la presencia/ausencia de liderazgos. También se relevó información tendiente a conocer cuál es la visión que tienen estas entidades respecto a la performance económica del territorio y sus posibilidades de insertarse adecuadamente en el contexto nacional e internacional.

En relación a esta cuestión, se consideró la mirada que las organizaciones tienen respecto a: 1°) las políticas de desarrollo local; 2°) Los proyectos más significativos para el impulsar el crecimiento económico del Valle Argentino; 3°) La posibilidad de agregar valor a la producción. 4°) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta General Acha para iniciar una estrategia de desarrollo territorial armónica, inclusiva y sostenible a lo largo del tiempo.

Para la confección de la guía de entrevistas aplicada a las entidades se tuvieron en cuenta trabajos similares desarrollados por distintos investigadores para otros lugares de Argentina (Diez, 2010; Diez y Emiliozzi, 2013; Ferraro y Costamagna, 2002; D'Annunzio, 2000).

El procesamiento de la información primaria se realizó a través del uso de estadísticas descriptivas y mediante la técnica de análisis redes sociales².

Luego de haberse efectuado el diagnóstico institucional, el trabajo avanza en el análisis de la dinámica económico-productiva del territorio en cuestión. Al igual que en el caso anterior, se presenta inicialmente una breve introducción a la problemática, considerando el papel que tiene los empresarios en el proceso de desarrollo económico.

A continuación, se exhiben los resultados de entrevistas efectuadas a firmas industriales, productores rurales, de comercialización de hacienda y de servicios turísticos del territorio objeto de estudio.

El cuestionario involucra el análisis de diferentes dimensiones sectoriales y relativas a la realidad de cada empresa entrevistada: 1°) actividades desarrolladas; 2°) Mano de obra disponible; 3°) Innovaciones o mejoras incorporadas; 4°) Eslabones que traccionan o dinamizan a la firma; 5°) Abastecimiento de materias primas; 6°) Canales de comercialización de la producción o de los servicios; 6°) Vinculaciones con otras empresas del sector; 7°) Relación con el sistema nacional de innovación; 8°) Expectativas a futuro; 9°) Principales problemas de su actividad; 10°) Posibilidades de agregar valor e interés en participar en proyectos de esta naturaleza.

Como complemento de este análisis, se considera también la mirada que este tipo de actores tiene sobre el territorio en el que opera, a través de la confección de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Al igual que en el caso del análisis institucional, para la confección de la guía de entrevista a productores y empresarios se tuvieron en cuenta trabajos previos realizados por MINCyT (2014) e INTA.

Finalmente y a modo de cierre, se presentan algunas reflexiones

² La técnica de análisis de redes sociales es una forma de evaluar tramas muy utilizada en el ámbito de la antropología social y la sociología. Esta técnica ha ido ganando terreno en las investigaciones sobre desarrollo económico territorial, principalmente debido a la facilidad que presenta para considerar diferentes niveles de estudio: meso (o de observación de la trama en su conjunto) y micro (o de posición relativa de cada actor en el contexto de la red). Específicamente, en este trabajo se usó software específico para el procesamiento de la información sobre vínculos (UCINET 6.85 y Netdraw 1.43).

finales respecto al estado de situación del Valle Argentino en términos institucionales y productivos, conjuntamente con recomendaciones de política que las autoridades y actores locales pueden impulsar para mejorar la performance económica del territorio.

CAPITULO I

General Acha y el Valle Argentino: Principales Características

Si bien el Valle Argentino en la Provincia de La Pampa se extiende desde Chacharramendi hasta la Provincia de Buenos Aires, en esta publicación se analiza sólo el área comprendida entre el Paraje Padre Buodo y el Paraje Carancho, totalizando una superficie aproximada de 1.700 km².

Esta región tiene una posición estratégica en la Provincia, no sólo por su localización y por ser un nodo de comunicación importante, sino también porque presenta una diversidad ambiental que le permite contar con variados recursos turísticos, culturales y productivos.

Si bien el desarrollo actual del valle está basado en la producción ganadera extensiva, la aparición de nuevas tecnologías y nuevos productos (otras carnes, cultivos bajo riego, plantación y transformación del caldén, etc.) son una alternativa a la tradicional producción local.

Por otro lado, aparecen nuevas fortalezas y condiciones locales para el desarrollo de actividades que diversifiquen la producción y contribuyan al agregado de valor. Así, la zona cuenta con excelentes condiciones para liderar el desarrollo turístico utilizando sus recursos naturales y paisajísticos, tanto para el turismo rural como para el turismo de paso.

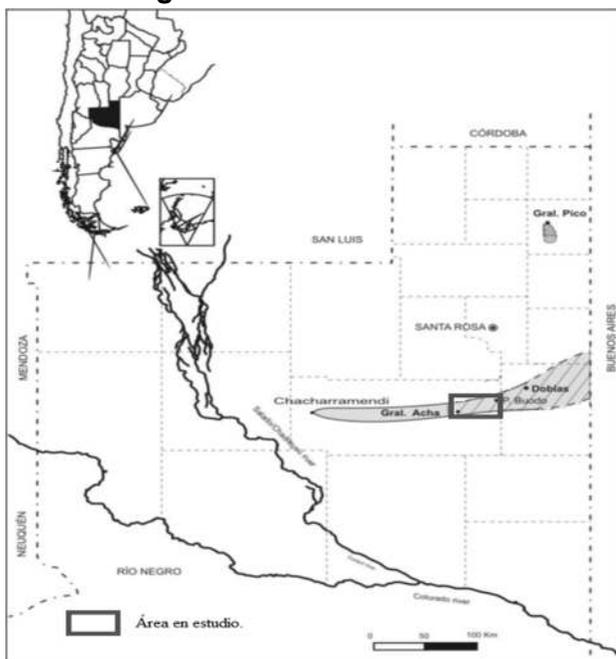
El área de estudio se sitúa en la región central de la provincia de La Pampa (Figura 1), en una zona de transición entre la región subhúmeda y semiárida. (Schulz, 2004).

El Valle Argentino es una depresión alargada de ancho variable (entre 3 y 18 km.), el cual presenta un cordón medanoso central que lo divide, formando lateralmente dos sectores deprimidos (Schulz, 2004).

Se encuentra compuesto por planicies, valles y lagunas. Su suelo se conforma por distintas capas de arenas traídas por vientos y depositadas sobre el basamento, estas son arenas finas, no limosas

que constituyen la zona de recarga del acuífero Valle Argentino y es aquí donde se encuentran los recursos hídricos más importantes³. Hacia el norte y sur del cordón medanoso se encuentran terrazas formadas de mantos de piedra dura de arenisca calcárea. Otra presencia morfológica a destacar es la presencia de lagunas que captan las aguas superficiales y las aguas subterráneas de la capa freática.

Figura 1: Zona de Estudio.



Fuente: Importancia de los acuíferos en ambiente medanoso en la región semiárida pampeana. Mariño y Schulz 2008.

³ El valle Argentino se caracteriza por la presencia de aguas subterráneas de buena calidad, que pueden ser aplicadas a distintos usos. Muestras tomadas en la zona determinaron que un 40.6% son sulfatadas o cloruradas sódicas, un 42,8% sulfatadas o cloruradas mixtas y sólo el 16,6% son bicarbonadas mixtas (Marino y Schultz, 2008).

El promedio de precipitaciones en la zona es de 554 mm, siendo marzo el mes de mayores lluvias y Julio el más seco, respectivamente. Por su parte, según el Inventario Integrado de los Recursos Naturales de la Provincia de la Pampa, la temperatura máxima absoluta registrada en la zona alcanzó los 44,7 °C y la mínima absoluta -14 °C, para los meses de Enero y Julio, respectivamente.

La fecha promedio de la primera helada es el 8 de Abril, con una variabilidad de 20 a 25 días, y la última es el 20 de Octubre, con un desvío de 15 a 20 días, lo que determina que los únicos meses en los cuales no hay presencia de heladas sean Diciembre y Enero.

La frecuencia con la que ocurre este evento climático, su duración y la temperatura mínima registrada, constituyen una importante limitación que presenta el Valle Argentino para el desarrollo de cultivos a campo.

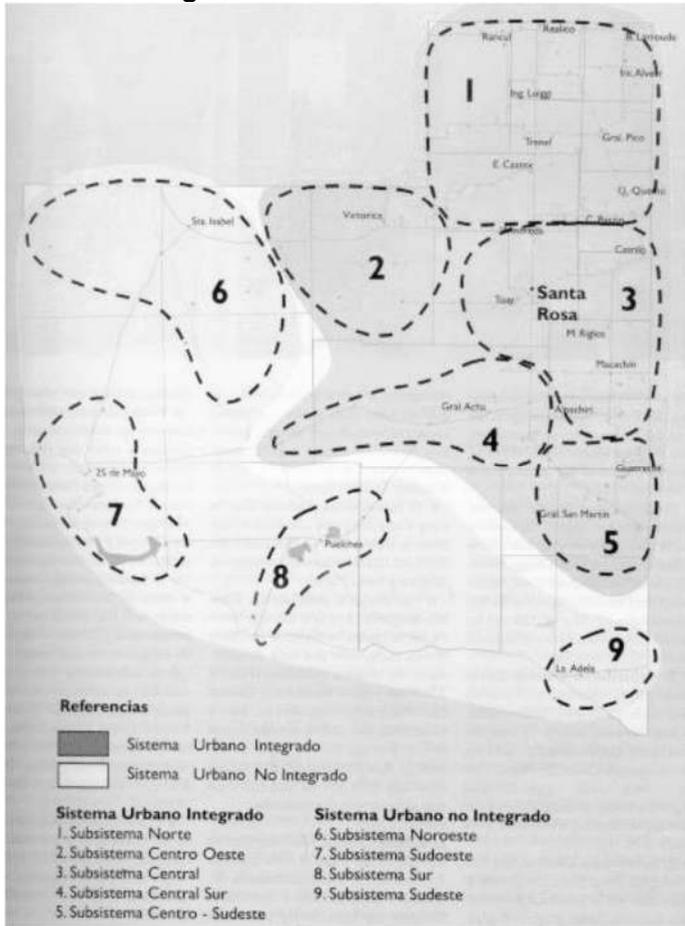
Organización Económico-Productiva, conectividad y servicios

A continuación se presentan algunas características del modelo territorial existente en el Valle Argentino considerando la conectividad disponible, los servicios públicos y una breve reseña de las actividades que predominan actualmente en la región ordenadas por sector de pertenencia. (Figura 2).

De acuerdo a diversas características (población, índice de accesibilidad y tasa de crecimiento) se caracteriza y jerarquiza a la ciudad de Gral. Acha dentro de **Ciudades industriales medianas** (Poseen un grado de industrialización moderado) junto con Eduardo Castex y Realicó.

Se encuentra en el **Subsistema Central Sur**, integrado por una una sola ciudad, General Acha y otras localidades de reducida población (Utracán, Chacharramendi, La Reforma, Unanue y Santa María). Se haya articulado por medio de distintas rutas e integra localidades alejadas del jarillal pampeano, como las mencionadas anteriormente.

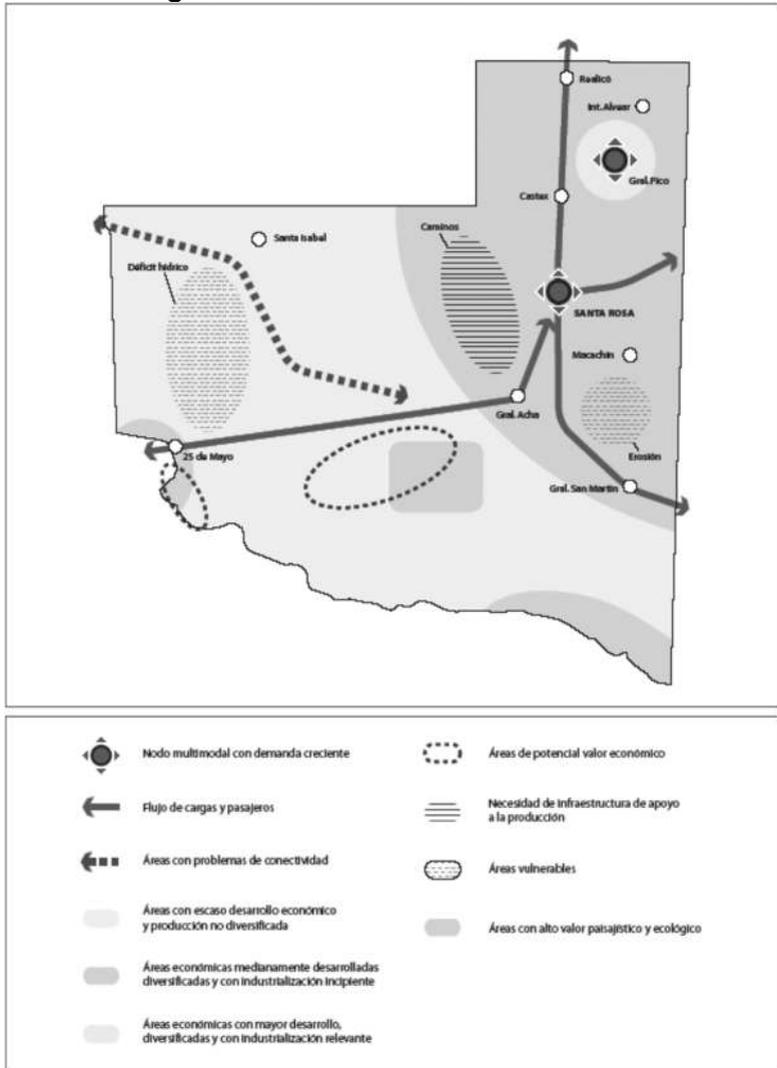
Figura 2: Sistemas Urbanos



Fuente: Plan Estratégico Territorial de la Provincia de La Pampa

De acuerdo al modelo territorial actual (Figura 3), el área del Valle Argentino, se define dentro de áreas económicas medianamente desarrolladas y diversificadas y con una industrialización incipiente.

Figura 3: El Modelo Territorial Actual

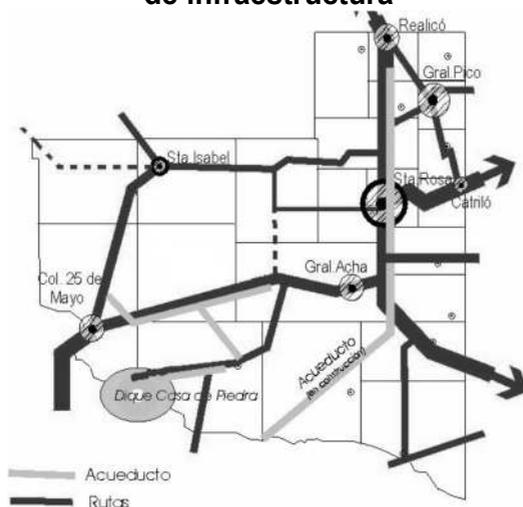


Fuente: Plan estratégico Territorial, provincia de La Pampa.

A su vez, el territorio cuenta con una importante infraestructura física, que sirve de soporte para la actividad económica, productiva y social y que le permite conectarse con los mercados nacional e internacional.

En lo concerniente a la red vial (Figura 4), la Ruta Nacional N° 152 atraviesa toda la zona de estudio, uniendo el Paraje Padre Buodo con el Carancho. Constituye un corredor importante ya que une la Ruta Nacional N° 35 con la N° 143 al Oeste, conectándose con la Ruta Provincial N° 10 en el límite con Mendoza, derivando luego en el paso Pehueche. Este paso permitirá conformar el corredor bioceánico, que unirá el océano Atlántico con el Pacífico, conectando a General Acha con los puertos de Bahía Blanca y Talcahuano en Chile (Anexo I). En forma transversal a esta ruta principal, la zona de estudio se encuentra atravesada por las Rutas Provinciales N° 9, 11 y 105. Por su parte, los predios rurales del espacio en cuestión están conectados a través de una extensa red de caminos vecinales, todos ellos sin pavimentar.

Figura 4: Principales ejes de circulación y grandes obras de infraestructura



Fuente: Plan Estratégico Territorial, provincia de La Pampa

En cuanto a la dotación de servicios, la red eléctrica se encuentra a cargo de la Cooperativa de Servicios Públicos de General Acha Limitada (COSEGA) y abastece a un total de 6.577 usuarios. El servicio no sólo se limita al tendido urbano, sino que también involucra prestaciones en el área rural. La red eléctrica está conectada al sistema provincial, encontrándose en General Acha una de las 7 estaciones transformadoras que lo abastecen.

En lo que respecta a la red de gas, la prestación se encuentra a cargo de la firma Camuzzi Gas Pampeana, que provee el servicio a hogares, usuarios comerciales y grandes clientes.

El valle argentino cuenta con un ramal principal de alta presión, desde el cual se derivan ramales secundarios, que son los que ingresan a la ciudad.

Resulta importante resaltar el hecho de que ambos sistemas están bien dimensionados, encontrándose en condiciones de abastecer la posible radicación de nuevas industrias y simultáneamente soportar el crecimiento poblacional.

Actividades Productivas

Sector Primario

Las características climáticas, ecológicas y edafológicas del valle permiten la práctica mixta de cultivos para consumo animal y cosecha. Sin embargo la actividad económica predominante en el valle es la ganadería bovina extensiva. La estructura agraria de la zona refleja esta condición ya que la mayor parte de las explotaciones poseen entre 500 y 1300 ha.; esto muestra la necesidad de contar con grandes superficies para poder desarrollar una actividad ganadera que sea rentable.

La carga animal promedio de los establecimientos ganaderos en esta zona oscila entre 0,2 y 0,25 equivalentes vaca por hectárea total y por año, y se ubican hasta en 0,3 EV/ha/año para los productores ganaderos que disponen de pastizales naturales de muy buena condición.

La producción en el valle se correlaciona con la del resto del departamento de Utracán, donde predomina la producción de terneros. Los terneros son vendidos a temprana edad para ser

recriados e invernados en otras regiones, ya sea dentro de la provincia como fuera de la misma.

El número de cabezas de bovinos y la composición de los rodeos de la región ha presentado fluctuaciones a lo largo de los años, ya sea por cuestiones climáticas, de mercado o de otra índole que afectan al sector. En el año 2015 la cantidad fue de 262.798 cabezas, de las cuales el 54 % se explica por la categoría vaca de cría, reafirmando el carácter de productor de terneros de la zona, seguida en porcentaje por vaquillonas (para el reemplazo de vientres) y terneras, mientras que las categorías terneros, toros, novillos y novillitos tienen poca participación (Ministerio de Agroindustria de la República Argentina, 2015).

Además de las explotaciones dedicadas a la ganadería, encontramos otras que producen ovinos y en menor medida caprinos y/o cerdos (en la mayoría de los casos estas explotaciones se dedican exclusivamente al autoconsumo).

En lo que respecta a la producción ovina, esta fue una de las primeras actividades ganaderas que se desarrollaron en el Valle Argentino, para luego pasar a segundo plano. A pesar de esta realidad, dicha actividad ha mantenido casi constante su stock a lo largo de los años, siendo las madres la principal componente de las majadas (Gobierno de la provincia de La Pampa, 2014).

En cuanto a la agricultura para cosecha podemos decir que es escasa o nula y que la siembra se dedica a la creación de forraje para la actividad ganadera de la región, gran parte de las hectáreas sembradas son verdes de invierno (principalmente trigo, avena y cebada); otros cultivos que se desarrollan para consumo animal son el maíz y sorgo⁴. Finalmente, existe en forma incipiente la actividad de cultivos hortícolas bajo cubierta y a cielo abierto, prevaleciendo cultivos de hoja y frutos.

⁴ En 2012, la superficie sembrada con cultivos de cosecha fina fue de solamente 4581 ha. La mayoría estuvo compuesta por el cultivo de trigo, guardando relevancia también la siembra de avena y centeno. En cuanto a la superficie sembrada de cultivos de cosecha gruesa ésta alcanzó las 1.431 ha de las cuales 646 fueron en siembra directa; esta últimas se explican en su mayoría por la siembra de maíz, el cual se utiliza generalmente como forraje.

Sector Secundario

La ciudad de General Acha constituye el tercer centro industrial de la Provincia, con numerosas industrias de procesamiento de los recursos naturales de base, especialmente de alimentos y bebidas, de materiales de construcción y otras (prendas de vestir y cueros; producción de madera y muebles; imprentas y editoriales). Se destacan la industria procesadora de yeso (Durlock SA) y el frigorífico bovino (General Acha SA).

Sector Terciario

Es un sector sumamente importante para la región, por su especial relación con el sector ganadero, eje central de la economía del Valle Argentino. General Acha posee más de 200 comercios, varias empresas de transporte y comunicaciones, servicios bancarios y financieros. Estos servicios son los que le permiten a la localidad constituirse en un centro de comercialización muy importante para el sector ganadero, además cabe destacar la presencia de tres importantes consignatarios de hacienda, que, por la cantidad de cabezas comercializadas, son referentes no solamente a nivel local, sino también, a nivel provincial.

Es importante destacar también la importancia de la actividad de caza mayor y menor vinculada al turismo rural, desarrollada principalmente por personas que provienen de países extranjeros.

Respecto al equipamiento sanitario, existe una oferta que abastece con eficiencia a la población de región, con establecimientos de complejidad IV, II, I y numerosos servicios asistenciales.

La oferta educativa abarca nivel inicial, primaria, secundaria y terciario en el ámbito privado. Además cuenta con escuelas hogares, características de las áreas rurales provinciales.

En General Acha están presentes numerosas delegaciones del gobierno provincial y nacional; éstas junto con instituciones locales, completan los servicios administrativos y sociales de la comunidad.

En cuanto a la oferta turística se cuenta con 17 hoteles que en su conjunto alcanzan un total de 449 plazas, además es de resaltar el crecimiento de cabañas de alquiler en todo el Valle Argentino en los últimos años.

Características sociales

Como se sostuvo anteriormente, el principal centro urbano del Valle Argentino es la ciudad de General Acha, que cuenta con una población aproximada de 12.536 habitantes (Censo de Población y Vivienda, 2010). Actualmente el tamaño que presenta la localidad casi no difiere del que presentaba en el año 2001, por lo que puede inferirse que la misma cuenta con un crecimiento demográfico vegetativo.

Al tratarse de una cabecera regional, General Acha presenta movimientos migratorios de pequeños poblados vecinos o zonas rurales y simultáneamente, muchos pobladores de la ciudad también emigran hacia centros urbanos de mayor tamaño relativo, como ser Santa Rosa o Bahía Blanca.

La cantidad de hogares en General Acha alcanza los 4.151, siendo el promedio de 3 habitantes por casa. Existen 171 hogares (4,1%) con sus Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI); en términos poblacionales esto supone un total de 748 personas (6% del total). Esta diferencia entre cantidad de hogares con NBI y habitantes con NBI se encuentra explicada por el tamaño de las familias más pobres.

General Acha cuenta con establecimientos educativos privados y públicos, existiendo un elevado nivel de matrícula. Los centros educativos privados brindan nivel Secundario, Primario e Inicial, mientras que en el sector público encontramos nivel Inicial, Primario, Secundario, y Estudios Superiores no universitarios.

La cantidad de matrículas educativas en nivel inicial alcanzaron los 486 en el año 2013 siendo similar a las que se venían registrando en años anteriores.

En cuanto a los centros educativos dedicados a personas mayores, los mismos son en su totalidad públicos; estos brindan tanto educación primaria como secundaria. Los centros que brindan educación especial también son de carácter estatal y alcanzaron en el año 2013 las 15 matrículas.

De acuerdo al Anuario Estadístico 2014 sobre nivel educativo, sobre el total de la población económica activa (PEA) se desprenden los siguientes resultados:

- El 4 % tiene educación inicial.
- 46 % nivel primario.
- 10 % EGB.
- 23 % secundario.
- 7 % polimodal.
- 6 % superior no universitario.
- 5 % universitario.
- 0,23 % post. Universitario.
- 0,37 % educación especial.

Por otro lado, en General Acha podemos encontrar diversas instituciones deportivas y culturales, que la población local utiliza para esparcimiento, entre las más importantes instituciones deportivas podemos citar al Club Unión Deportiva Campos de General Acha (se practican actividades grupales como fútbol y voleibol, y también deportes individuales como artes marciales), Unión Acha (fútbol) y Asociación Centro Rincón Vasco "Euzko Txokoa", dedicada fundamentalmente al patín artístico.

Finalmente, en lo concerniente a las organizaciones ligadas a actividades productivas y comerciales, se destacan las siguientes:

Tipo de Actor/ Organización	Nombre de la Entidad/Empresa
-Entidades educativas y científicas	-Escuela Técnico Agropecuaria. -EPET nro. 4 – Escuela Técnica, Polimodal. -INTA Agencia de Extensión Gral. Acha
-Entidades cooperativas	-Cooperativa Servicios Públicos de Gral. Acha. (COSEGA).
-Gobierno Local y entidades gubernamentales	-Municipalidad de General Acha. -Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA)
-Otras organizaciones	-Asociación Rural Gral. Acha (ARGA). -Cámara de Comercio de Gral. Acha (CCGA). -Fundación Para la Sanidad Animal (FUNSADU). -Federación Agraria (Filial Gral. Acha)

Fuente: Elaboración propia

Todas estas entidades tienen un dilatado prestigio, reconocimiento social y un compromiso asumido con el desarrollo económico del territorio en cuestión. Este compromiso se encuentra plasmado desde sus orígenes, en sus estatutos de fundación y objetivos, así también como en sus acciones cotidianas.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DE GENERAL ACHA

Las organizaciones, las redes y la competitividad territorial

En la actualidad una parte sustancial de los estudios sobre desarrollo económico territorial destacan el papel de las redes como un elemento clave para alcanzar una utilización óptima de los factores productivos.

Según Méndez (1998), una porción importante del éxito competitivo de diversas localidades y espacios rurales en el escenario de la economía mundial está íntimamente ligada al uso que estas sociedades hacen de los recursos genéricos y específicos presentes en el territorio.

Se entiende por recursos genéricos aquellos factores indiferenciados que existen en la mayor parte de los lugares (recursos naturales, población sin calificación, ahorro disponible para inversión, etc.), mientras que entre los recursos específicos se consideran a aquellos que se construyen a partir del propio proceso de crecimiento económico y desarrollo (infraestructuras tecnológicas, mano de obra calificada, cultura organizacional y capacidad de gestión, etcétera).

Desde esta perspectiva, el espacio de las redes y de la acción colectiva permite optimizar la utilización de ambos factores, movilizandolos recursos que se encuentran subutilizados y/o estableciendo diferentes combinaciones de los mismos, que se traducen a posteriori en una mayor acumulación de capital.

En el caso particular de las redes institucionales, su conformación generalmente apunta al suministro de bienes públicos (planes estratégicos, agendas de desarrollo, etc.), que de otra forma no se prestarían. Desde esta perspectiva, la conformación de tramas organizacionales constituye un medio para la resolución de problemas de tipo (para) políticos, es decir, casos de búsqueda colectiva de objetivos o realización de propósitos comunes.

A través del espacio de las redes, las organizaciones del medio pueden comunicarse y coordinar acciones que redundan a posteriori en una mayor acumulación de capital.

Este tipo de vínculos incluye la realización de proyectos de colaboración en áreas productivas, científicas, de prestación de servicios, institucionales, de infraestructura y equipamiento.

En relación con este punto, los trabajos empíricos sobre la temática muestran que el paso de un modelo de organización del territorio de carácter desarticulado y jerárquico hacia un modelo en forma de red, requiere contar con instituciones dotadas de ciertos umbrales mínimos de recursos humanos y técnicos, que les permitan administrar la complejidad. A estos recursos de carácter tangible, deben sumarse necesariamente aspectos idiosincráticos y culturales que favorezcan el diálogo y la interacción

Según Boisier (1999) existen cuatro características básicas que definen a una institución capaz de trabajar en forma de Red:

- i. la velocidad para reaccionar frente a cambios rápidos en el entorno,
- ii. la flexibilidad que posibilita dar respuestas diversas (de grande o pequeña escala, coyunturales o estructurales, etc.) de acuerdo a las demandas del exterior.
- iii. la virtualidad como condición para hacer arreglos de cooperación en el espacio cibernético.
- iv. y la inteligencia, definida como la capacidad para aprender de la propia experiencia que surge en la relación con el otro.

En relación a este último punto, Morgan (1986) sostiene que las organizaciones son sistemas de procesamiento de información, que atrapan y filtran los conocimientos que circulan en el entorno, los procesan en términos de lo que han aprendido, los interpretan, los cambian y actúan sobre ellos.

El cambio de paradigma de un territorio desarticulado hacia un territorio integrado y con instituciones que trabajan en forma reticular obliga a cada entidad a contar con una estructura organizacional mínima que le permita cumplir al menos tres objetivos.

En primer lugar, manejar grandes flujos de información que entran y salen de la organización y que deben a su vez, ser procesados y asimilados por la misma.

En segundo lugar, ser capaces de generar conocimientos a medida de los requerimientos y necesidades del resto de las organizaciones

que integran el entramado.

En tercer lugar, supone contar con recursos técnicos y de infraestructura que permitan mantener comunicaciones fluidas en tiempo real, facilitando el intercambio de diferentes conceptos y experiencias.

Para poder testear la presencia o ausencia de estas habilidades y competencias en cada una de las instituciones, se desarrollaron una serie de preguntas que apuntaban a conocer:

1º) Disponibilidad y calificación del personal en cada organización, considerando exclusivamente aquel vinculado a la actividad principal o a aquella área de la organización que resultase de interés para el estudio.

2) Presencia o ausencia de capacitaciones, dado el rol fundamental de los recursos humanos en la generación de vínculos que articulen competencias de diferentes entidades.

3) Disponibilidad de equipos e infraestructura, entendiéndose como aquellos que permiten a la organización desempeñar adecuadamente sus actividades

4) Disponibilidad de recursos económicos para desarrollar adecuadamente sus funciones.

5) Disponibilidad de recursos técnicos asociados a la comunicación, dada la importancia que éstos tienen para el trabajo en red

A continuación, se presente un análisis exhaustivo de las organizaciones de apoyo a la actividad productiva y comercial de General Acha, sus recursos disponibles y las redes de gobernanza que conforman.

Recursos disponibles en las organizaciones

De acuerdo a la información recopilada en las entrevistas, 7 instituciones consideran disponer del personal necesario para desarrollar sus actividades (64%), mientras que el 36% restante manifestó no contar con los recursos humanos necesarios para prestar sus servicios en forma adecuada (Cuadro 1). Estas últimas fueron INTA, EPET N° 4, SENASA y FED. AGRARIA respectivamente.

Cuadro 1: Cantidad de personal necesario para desarrollar sus actividades

<i>Personal Necesario</i>	frecuencia	%
ADECUADO	7	64
NO ADECUADO	4	36
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

A su vez, cuatro organizaciones (36%) disponen de entre 1 y 3 empleados y otras dos de entre 4 y 6 respectivamente, siendo 4 instituciones (36%) las que poseen 10 o más personas a cargo (Cuadro 2).

Cuadro 2: Personal por Organización

<i>Cantidad de personal</i>	frecuencia	%
NINGUNO	1	9,1
ENTRE 1 Y 3	4	36,4
ENTRE 4 Y 6	2	18,2
ENTRE 7 Y 9	0	0
10 o MÁS	4	36,4
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En cuanto al nivel de calificación de las personas que trabajan en las organizaciones, los resultados de las entrevistas arrojan que 6

instituciones (55%) disponen de al menos una persona con título universitario completo en su staff (Cuadro 3); Sobre el total de las organizaciones entrevistadas, 3 (INTA; FED. AGRARIA y COSEGA) poseen personal con postgrado completo.

Cuadro 3: Nivel educativo del personal

<i>Nivel educativo</i>	frecuencia	porcentaje
SECUNDARIO INCOMPLETO	0	0
SECUNDARIO COMPLETO	2	18,2
UNIVERSITARIO INCOMPLETO	0	0
UNIVERSITARIO COMPLETO	6	54,5
POSTGRADO COMPLETO	3	27,3
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

El cuadro 4 muestra los resultados respecto a la disponibilidad de capacitaciones en las diferentes entidades. Como puede observarse, el 82% manifestó desarrollar realizar actividades formativas para su personal y solamente 2 no lo realizan.

Cuadro 4: Disponibilidad de capacitaciones del personal

<i>Capacitaciones</i>	frecuencia	porcentaje
SI	9	82
NO	2	18
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En lo que respecta al tipo de capacitación realizada, las más habitualmente desarrolladas versan sobre temas técnicos (82%), siguiendo en orden de importancia las de índole administrativo, apareciendo en tercer lugar aquellas que tienen que ver con temáticas a fines a la computación (cuadro 5).

Cuadro 5: Tipo de capacitaciones realizadas

Tipo de capacitación	frecuencia	porcentaje
TEMAS ADMINISTRATIVOS	5	45
IDIOMAS	2	18
COMPUTACIÓN	3	27
TEMAS TÉCNICOS	9	82
OTROS *	3	27
Total	23	100

* Asociación Rural de Gral. Acha "Curso Dirigencial".

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

El cuadro 6 muestra la información correspondiente a disponibilidad de equipamiento técnico para desarrollar sus actividades. La evidencia muestra que 9 instituciones (82%) consideran disponer del equipamiento técnico necesario para desenvolverse adecuadamente. Solamente dos (FED. AGRARIA e INTA) sostuvieron no contar con instrumental para prestar servicios de calidad.

Cuadro 6: Disponibilidad de equipamiento técnico

Equipamiento técnico	frecuencia	porcentaje
SI	9	82
NO	2	18
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Por otro lado, 9 entidades (82% del total) consideran disponer de las instalaciones necesarias como para desarrollar adecuadamente sus actividades, mientras que 2 (FED. AGRARIA e INTA) plantean que no cuentan con espacio físico necesario como para prestar adecuadamente sus servicios (cuadro 7).

Cuadro 7: Disponibilidad de infraestructura

Infraestructura	frecuencia	porcentaje
SI	9	82
NO	2	18
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Del total de entidades entrevistadas, 6 disponen de instalaciones propias, mientras que dos alquilan, una posee una propiedad en comodato y una no cuenta a la fecha con ninguna dependencia (FED. AGRARIA) (cuadro 8).

Cuadro 8: Propiedad de las instalaciones

Tipo de instalaciones	frecuencia	porcentaje
INSTALACIONES PROPIAS	6	54
INSTALACIONES ALQUILADAS	2	18
INSTALACIONES EN COMODATO	1	9
NO DISPONE DE INSTALACION	1	9
OTRO	2	18
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Por su parte, un total de 10 organizaciones (91%) consideran que disponen del financiamiento económico como para realizar sus actividades, mientras que una entidad (FED. AGRARIA) manifiestan no contar con los fondos necesarios para prestar sus servicios. A su vez, 4 (36%) se financian sólo con fondos públicos, 3 (27%) sólo con fondos privados y 4 (36%) utilizan recursos provenientes de ambas fuentes (Cuadro 9).

Cuadro 9: Tipos de Financiamiento

Forma de Financiamiento	frecuencia	porcentaje
SOLO FONDOS PÚBLICOS	4	36
SOLO FONDOS PRIVADOS	3	27
MIXTO	4	36
OTRO	0	0
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Finalmente, la información respecto a disponibilidad de herramientas de comunicación arroja que todas las instituciones disponen de teléfono y correo electrónico, mientras 7 (64%) poseen sitio web y están en las redes sociales (cuadro 10).

Cuadro 10: Tipo de equipamiento

Tipo de equipamiento	frecuencia	porcentaje
TELEFONO	11	100
FAX	8	73
CORREO ELECTRÓNICO	11	100
SITIO WEB	7	64
REDES SOCIALES	7	64
OTROS	3	27
Total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

A continuación, se analiza el proceso de comunicación que registran las entidades de General Acha. En primer término, se describen las comunicaciones con organizaciones nacionales y extranjeras. En segundo lugar, se considera el diálogo existente entre las propias instituciones de la localidad.

En este apartado, se utilizan diferentes medidas del enfoque de redes sociales (densidad, grado de centralidad, centralidad de cercanía y grado de intermediación) para evaluar el comportamiento de cada institución en particular y del conjunto, entendidas éstas como un sistema.

Comunicación con organizaciones nacionales y extranjeras

Las comunicaciones (planteadas como el intercambio de información y la trasmisión de significado), son la esencia misma de un sistema u organización social (Escarpit, 1976). A su vez, el proceso de comunicación es un proceso de relaciones, donde puede o no existir interacción o reciprocidad.

Desde la perspectiva del desarrollo territorial, una condición necesaria para promover procesos innovadores y de aprendizaje colectivo es la presencia de un proceso comunicativo y de interacción entre actores (Antonelli-Ferrao, 2001).

En este sentido, se analizó la comunicación de las organizaciones de Gral. Acha con otras organizaciones del resto del país e internacionales.

Contactos nacionales

El 82% de los entrevistados manifestó que se comunica con otras organizaciones del resto del país, mientras que un 18% no lo hace (cuadro 11).

Cuadro 11: Comunicaciones Nacionales

<i>Comunicación Nacional</i>	frecuencia	porcentaje
SI	9	82
NO	2	18
total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En cuanto al tipo de organizaciones con las que se comunican, el 64% lo realiza con organismos públicos, un 45% lo hace con instituciones científicas y con gremiales empresarias respectivamente y un 27% con entidades financieras (cuadro 12).

Cuadro 12: Organizaciones con quién se comunican

<i>Tipo de organizaciones</i>	frecuencia	porcentaje
GREMIALES EMPRESARIAS	5	45
INSTITUCIONES CIENTÍFICAS	5	45
ORGANISMOS PÚBLICOS	7	64
ENTIDADES FINANCIERAS	3	27
OTROS	3	27
Total	33	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Si bien existe una interesante diversificación de las fuentes de contacto nacional, solamente tres organizaciones (27%) realiza algún tipo de proyecto con otras entidades de dicho origen, siendo los mismos sobre temas productivos, comerciales y tecnológicos (cuadro 13).

Cuadro 13: Proyectos conjuntos Nacionales

<i>Proyectos Conjuntos Nacionales</i>	frecuencia	porcentaje
SI	3	27
NO	8	73
total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

A su vez, sólo dos organizaciones (18%) manifestaron disponer de presupuesto específico para el desarrollo de este tipo de contactos, mientras que 81% sostuvo carecer de fondos destinados a tal efecto.

Contactos internacionales

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, el 91% de las organizaciones no presenta contactos con organizaciones internacionales. En este sentido, solamente una de ellas manifestó tenerlos (cuadro 14).

Cuadro 14: Contactos Internacionales

Comunicación Internacional	frecuencia	porcentaje
SI	1	9
NO	10	91
total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Dicha entidad ha logrado traducir este vínculo en un proyecto específico de índole social y cuenta a su vez con financiamiento específico para llevarlo a cabo.

Comunicación entre organizaciones

Se analizó el proceso de comunicación existente en el entramado de organizaciones de apoyo a la producción del Valle Argentino, considerando una “comunicación efectiva” entre las entidades analizadas. El glosario de las entidades entrevistadas (con las respectivas abreviaturas de sus nombres específicos) utilizadas en los procesamientos se observa a continuación.

Glosario Instituciones

MUNI: Municipalidad de Gral. Acha

ARGA: Asociación rural de Gral. Acha

ETA: Escuela Técnico Agropecuaria

CCGA: Cámara de Comercio de Gral. Acha

INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

COOP. SERV. PUB: Cooperativa de Servicios Públicos de Gral. Acha (COSEGA)

FUNSADU: Fundación para la Sanidad Animal

EPET N°4: Escuela Técnica Polimodal de Gral. Acha

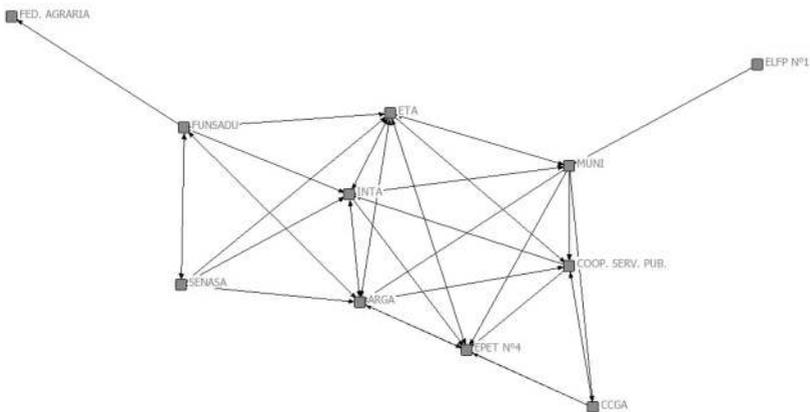
FED. AGRARIA: Federación Agraria Filial Gral. Acha.

SENASA: Servicio Nacional de Calidad y Seguridad Agroalimentaria

ELFP N°1: Escuela Laboral de Formación Profesional N°1 de Gral. Acha

Los vínculos entre las distintas organizaciones surgen de cruzar datos respecto a quien envían y de quien reciben información cada una de ellas. La figura 5 muestra en un grafo los lazos existentes entre las distintas entidades entrevistadas.

Figura 5: Comunicación entre las organizaciones del Valle Argentino



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

A partir de los lazos establecidos, pudo corroborarse que hoy en día las instituciones no presentan un importante nivel de comunicación, ya que sólo están presentes un 35% de los vínculos posibles entre todas las entidades registradas. Esto implica un número importante de orificios estructurales en la red de comunicaciones. A continuación, se presenta un análisis pormenorizado de dicha red, a través de diversos indicadores: grado de centralidad, centralidad de cercanía y grado de intermediación.

Grado de Centralidad

El grado de centralidad muestra el número de actores a los cuales una organización está directamente unido.

De acuerdo a este enfoque, las entidades que tienen mayor cantidad de vínculos disponen de una posición ventajosa en la red, ya que pueden acceder a más conocimientos e información, satisfaciendo de esta forma un mayor número de necesidades. El cuadro 15 muestra la información sobre centralidad correspondiente a la figura 5.

Cuadro 15: Grados de Centralidad de las Organizaciones

	Grados de salida	Grados de entrada	Normal Grados de salida	Normal Grados de entrada
	-----	-----	-----	-----
MUNI	6.000	3.000	60.000	30.000
ARGA	6.000	7.000	60.000	70.000
ETA	5.000	6.000	50.000	60.000
FUNSADU	5.000	2.000	50.000	20.000
SENASA	4.000	2.000	40.000	20.000
INTA	4.000	6.000	40.000	60.000
COOP. SER. PUB.	4.000	4.000	40.000	40.000
CCGA	3.000	2.000	30.000	20.000
EPET N°4	1.000	6.000	10.000	60.000
ELFP N°1	1.000	0.000	10.000	0.000
FED. AGRARIA	0.000	1.000	0.000	10.000

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

De acuerdo a la información recopilada, las organizaciones que más envían información (grados de salida) al resto son la Municipalidad de General Acha (MUNI) y la Asociación Rural (ARGA), con 6 contactos cada una. Las siguen en orden de importancia, la Escuela Técnica Agropecuaria (ETA) y la Fundación para la Sanidad Animal (FUNSADU) con 5 lazos respectivamente.

Este grupo de cuatro actores puede ser considerado como el más influyente en el esquema de relaciones, por su capacidad para diseminar ideas en el ámbito de la red.

En cuanto a las entidades que más reciben conocimientos e información (grados de entrada), aparece en primer lugar la Asociación Rural (ARGA) con 7 vínculos, secundada por la Escuela de Enseñanza Técnica (ETA), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Escuela Técnica Polimodal (EPET N° 4) con 6 contactos.

Este último grupo de actores puede considerarse como prestigioso o prominente dentro de la red. El intento por parte del resto de los agentes de compartir conocimientos con ellos puede ser interpretado como un acto de deferencia o reconocimiento de sus posiciones en la trama de relaciones.

A continuación, se muestra información estadística sobre el nivel meso y macro de la red (cuadro 16).

Cuadro 16: Centralidad. Nivel Meso y Macro de la Red

	Grados de salida	Grados de entrada	Normal Grados de salida	Normal Grados de entrada
	-----	-----	-----	-----
Promedio	3.545	3.545	35.455	35.455
Desvío Estándar	1.971	2.271	19.709	22.709
Sum	39.000	39.000	390.000	390.000
Varianza	3.884	5.157	388.430	515.702
SSQ	181.000	195.000	18.100.000	19.500.000
MCSSQ	42.727	56.727	4.272.727	5.672.727
Euc Norm	13.454	13.964	134.536	139.642
Mínimo	0.000	0.000	0.000	0.000
Máximo	6.000	7.000	60.000	70.000
N de Obs	11.000	11.000	11.000	11.000

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Centralidad de la red (grados de salida) = 30.000%

Centralidad de la red (grados de entrada) = 42.222%

De acuerdo a la información del cuadro, puede observarse que en promedio los actores tienen un total de 3 lazos de entrada y salida respectivamente. Por su parte, el desvío estándar es de casi 2 para los grados de salida y de 2, 27 para los grados de entrada, lo cual muestra la existencia de posiciones heterogéneas en la red. Esta situación puede corroborarse a partir de la información sobre lazos mínimos y máximos de entrada y salida, que muestra una fluctuación importante (entre 0 y 6 respectivamente). Por último, las medidas de centralización de grado de Freeman muestran valores medios (30% y 42% respectivamente), lo que indica la presencia de algunos actores con posiciones ventajosas dentro de la trama de relaciones, pero sin hegemonías demasiado significativas.

Centralidad de Cercanía

La medida grado de centralidad muestra sólo los vínculos inmediatos o lazos directos que tiene cada actor y no considera los contactos que una organización puede establecer en forma indirecta, es decir, aquellos que se producen utilizando otro actor como puente.

Esta última tipología de contacto resulta de importancia en la medida que los agentes hacen circular información o conocimientos de terceros por el ámbito de la red.

El enfoque de centralidad de cercanía⁵, a diferencia de la medida grado de centralidad, no enfatiza la naturaleza del vínculo que une a los actores sino que hace hincapié en la distancia de un actor a otro, concentrándose en la distancia geodésica, es decir, la ruta más corta que un actor debe seguir para llegar a otro nodo.

⁵ El enfoque de centralidad de cercanía se utiliza habitualmente en matrices simétricas, pero UCINET permite calcular la medida para matrices normales diferenciando entre cercanía por lazos de entrada y cercanía por lazos de salida.

Los resultados de la centralidad de cercanía se presentan a continuación (cuadro 17).

Cuadro 17: Grados de Centralidad de Cercanía

	Cercanía por grado de entrada	Cercanía por grado de salida
	-----	-----
ARGA	45.455	43.478
EPET N°4	43.478	30.303
ETA	43.478	40.000
INTA	43.478	38.462
COOP: SERV. PUB.	40.000	38.462
MUNI	37.037	41.667
FED. AGRARIA	35.714	9.091
FUNSADU	34.483	40.000
SENASA	34.483	38.462
CCGA	33.333	35.714
ELFP N°1	9.091	43.478

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

El análisis de los datos muestra que los actores más cercanos al resto por grado de entrada son ARGA con presencia en 45 caminos geodésicos, seguido de EPET N° 4, ETA e INTA respectivamente.

En el caso de la cercanía por grado de salida el actor principal nuevamente es ARGA, seguido en orden de importancia por MUNI, ETA y FUNSDADU; estos últimos tres actores se encuentran en 40 caminos geodésicos.

A continuación se muestran las estadísticas descriptivas de la red (cuadro 18).

Cuadro 18: Centralidad. Datos de la Red

	Cercanía por grado de entrada	Cercanía por grado de salida
	----- --	-----
Promedio	36.366	36.283
Desvío Estándar	9.576	9.293
Suma	400.030	399.116
Varianza	91.696	86.354
SSQ	15.556.322	15.431.128
MCSSQ	1.008.656	949.891
Euc Norm	124.725	124.222
Mínimo	9.091	9.091
Máximo	45.455	43.478
N de Obs	11.000	11.000

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Del análisis de los datos surge que el valor promedio de cercanía por lazo de entrada y de salida es de 36 caminos geodésicos, siendo los valores máximos de 45 y 43 respectivamente.

Grado de intermediación

La importancia que un actor tiene en una red puede deberse a su capacidad para controlar la comunicación entre las diversas organizaciones.

La medida de grado de intermediación intenta captar este fenómeno, considerando todos los caminos geodésicos posibles entre los pares de nodos existentes en la red.

El cuadro 19 muestra la información correspondiente a la capacidad de intermediación de los principales agentes.

Cuadro 19: Grados de Intermediación de las Organizaciones

	Intermediación	Normal de intermediación
	-----	-----
ARGA	25.333	28.148
ETA	13.000	14.444
MUNI	12.333	13.704
FUNSADU	9.000	10.000
INTA	4.500	5.000
COOP. SERV. PUB.	3.750	4.167
EPET N°4	1.083	1.204
SENASA	0.000	0.000
CCGA	0.000	0.000
ELFP N°1	0.000	0.000
FED. AGRARIA	0.000	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

De acuerdo a la información suministrada por el cuadro 19, el actor con mayor grado de intermediación es ARGA, que se encuentra en 25 caminos geodésicos; la siguen la ETA, MUNI y FUNSAU, respectivamente.

Estos cuatro agentes disponen de un cierto poder en la red.

A su vez, el grado de intermediación en términos porcentuales arroja valores de un 28% para el caso de ARGA, un 14% para ETA y un 13% para MUNI.

Esta situación muestra una importante capacidad de estos actores para controlar la circulación de información, permitiendo que este grupo actúe como intermediario o facilitador.

Por otro lado, existe una importante variabilidad en la capacidad de negociación o mediación de los agentes considerados, la cual fluctúa entre 0 y 28% respectivamente.

El cuadro 20 muestra las estadísticas descriptivas sobre intermediación en la red considerada.

Cuadro 20: Grados de Intermediación de la Red

	Intermediación	Normal de intermediación
	-----	-----
Promedio	6.273	6.970
Desvío Estándar	7.667	8.519
Suma	69.000	76.667
Varianza	58.778	72.565
SSQ	1.079.375	1.332.562
MCSSQ	646.557	798.218
Euc Norm	32.854	36.504
Mínimo	0.000	0.000
Máximo	25.333	28.148
N de Obs	11.000	11.000

Indicador de Centralidad de la Red= 23.30%

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

La intermediación promedio por actor es de 6.23 caminos geodésicos, existiendo también una importante variabilidad (desvío estándar igual a 7; mínimo 0 y máximo 25).

De acuerdo a la información suministrada por el programa, la centralidad de la red es importante (23.30%), indicando que hay un grupo de actores con cierta capacidad para controlar la información que circula en el sistema.

Proyectos conjuntos entre organizaciones de General Acha

Una alternativa para evaluar las relaciones existentes entre diversas organizaciones es considerar la cantidad de proyectos económicos conjuntos que las unen o las vinculan entre sí.

Según Flores (1989), el diseño de un proyecto conjunto entre dos o más entidades implica un estadio superior de comunicación, donde se afianzan conversaciones y compromisos y se establece un nivel

de coordinación que obliga a la producción sistemática de información consensuada entre las partes.

Los lazos que surgen entre las entidades a partir de estas actividades constituyen, en términos de Wasserman y Faust, lazos fuertes que actúan como una suerte de capital sinérgico (Boisier, 1993). Este capital sinérgico implica que el vínculo no suele agotarse con la finalización del proyecto, sino que puede potenciarse, dando origen a nuevas iniciativas a través del tiempo.

De acuerdo con el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES, 1966), se entiende por proyecto económico a una unidad de actividades de cualquier naturaleza, que requiere para su realización del uso o consumo de recursos escasos sacrificando beneficios actuales y asegurados, con la esperanza de obtener, en un período de tiempo mayor, beneficios superiores a los que se obtienen con la asignación actual de dichos recursos.

En función de la información suministrada por las organizaciones al momento de las entrevistas, se reconocieron un total de 5 proyectos de colaboración en ejecución, que involucran a dos o más instituciones. Este número puede ser considerado bajo si se lo compara con otros trabajos realizados para localidades de Argentina. (Cuadro 21).

Cuadro 21: Proyectos conjuntos de las Organizaciones

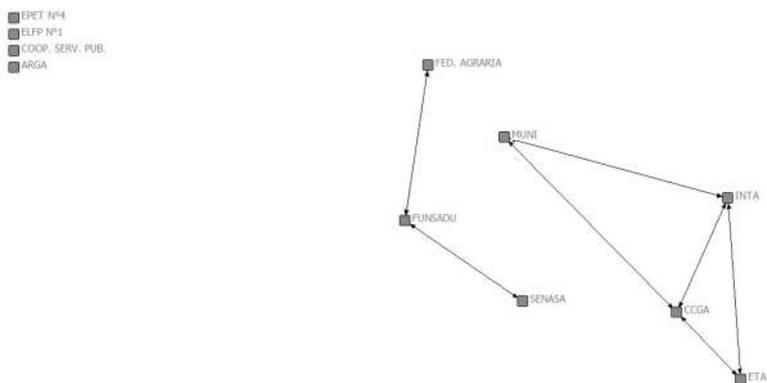
Nº	nombre del proyecto	Tipo de Proyecto	organizaciones
1	Relevamiento de pastizales naturales	Medioambiental/productivo	INTA - ETA
2	Acueducto del carancho	Organizacional/gobernanza	FAA - FUNSADU
3	Producción hortícola	capacitación	INTA - MUNI
4	Plan Anti aftosa	calidad	FUNSADU - SENASA
5	Exportenero	Comercialización	ARGA-INTA

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En lo que respecta a su temática, los mismos son de diversa naturaleza: comercialización de hacienda bovina, actividades de capacitación para la producción hortícola, cumplimiento de normas de calidad en la cría y el engorde de ganado y actividades educativas medioambientales.

La entidad que más proyectos declaró tener en colaboración fue el INTA (3), seguido en dos por FUNSADU; con un proyecto aparecen ARGA y MUNI, respectivamente. La Figura 6 refleja los lazos establecidos por las entidades de Gral. Acha a partir de dichos proyectos económicos.

Figura 6: Organizaciones con Proyectos conjuntos



Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Como puede observarse, existen cuatro entidades (EPET, ELFP, COOP. SERV. PUB., ARGA) que manifestaron no desarrollar ninguna iniciativa asociativa. Este número es relativamente elevado, ya que significa un 36% del universo bajo estudio.

Liderazgos

Entre los principales referentes de la economía regional, Rubén Utría (1981) plantea como elemento fundamental de las

posibilidades de desarrollo territorial el grado de organización existente en una comunidad.

Según el autor, una sociedad dinámica que experimenta un cambio activo a favor del desarrollo contiene en su seno una dosis de conflicto y de puja de intereses, pero en la búsqueda del progreso social y económico la población debe estar integrada para asegurar un grado razonable de acuerdo y de unidad de acción.

Desde esta visión, resulta de suma importancia el papel que juegan las organizaciones territoriales y sus líderes como catalizadores y guías de la ciudadanía, capaces de impulsar una estrategia que contenga y sintetice diferentes aspiraciones.

Esta perspectiva supone que cuanto más eficiente es la organización del territorio y genuino el liderazgo institucional, más está la comunidad local en condiciones de desempeñar un papel activo y eficiente en las tareas del desarrollo.

En este sentido, se entiende por liderazgo institucional a la habilidad de una organización, en base a cualidades propias, de obtener la subordinación voluntaria de otras entidades en una gama amplia de asuntos.

Para intentar evaluar la presencia o ausencia de liderazgos de esta naturaleza, D'Annunzio (2000), Costamagna (2000) y Ferraro y Costamagna (2002) desarrollaron una metodología que permite el estudio de cuatro puntos claves para el desarrollo económico territorial.

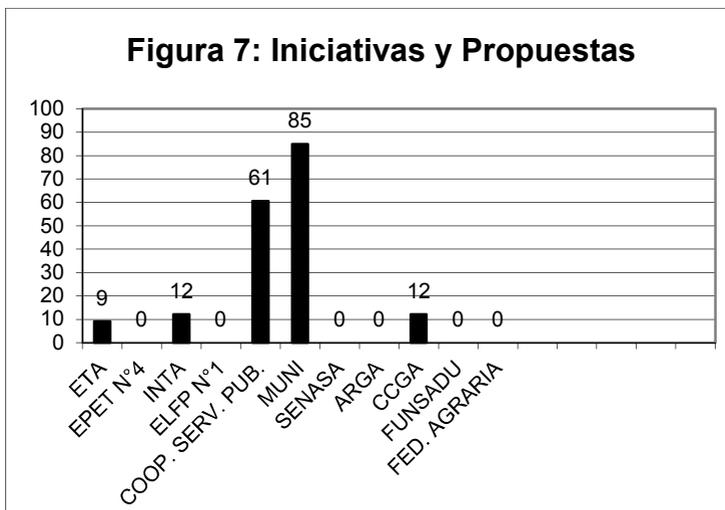
Esta consiste en instar a los referentes locales a nombrar de manera objetiva a tres agentes que consideran líderes en cuatro temas, existiendo la posibilidad de auto evaluación. Los temas a considerar son los siguientes:

- Generación de iniciativas y propuestas.
- Capacidad para articular y generar consenso entre las distintas entidades.
- Capacidad de negociación con actores externos al ámbito local.
- Visión Estratégica de Futuro respecto a temas vinculados al desarrollo económico del territorio en cuestión.

En base a estos criterios, los resultados destacan el papel de un actor (MUNI) como principal líder del andamiaje institucional, ya que el mismo obtiene valores superiores al 50% en todos los

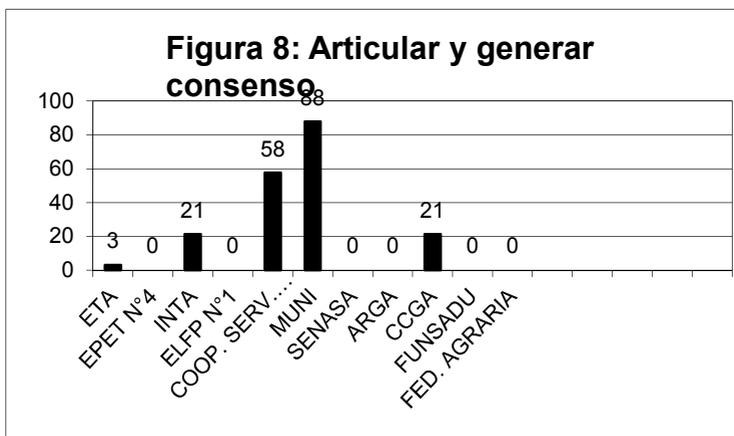
indicadores, con excepción del correspondiente a Visión Estratégica de Futuro.

En el primer indicador, Iniciativas y Propuestas (Figura 7) MUNI obtiene un 85%, seguido en orden de importancia por COOP. SERV. PUB con 61%. Luego siguen a estas instituciones INTA y CGA, aunque obteniendo valores del indicador sumamente bajos.



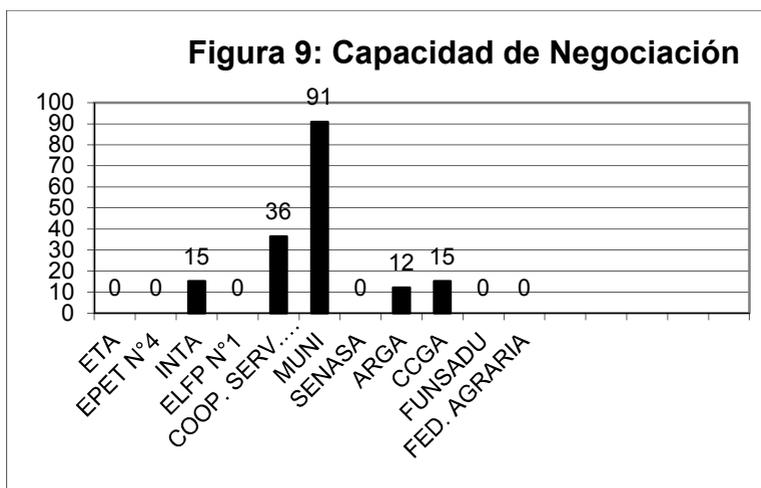
Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

En lo que respecta a la Capacidad para articular y generar consenso (Figura 8), los actores resaltan en primer lugar el caso de MUNI con un 88% del valor del índice, apareciendo nuevamente en segundo lugar COOP. SERV. PUB. (COSEGA) con 58% e INTA y CCGA con 21% respectivamente.



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

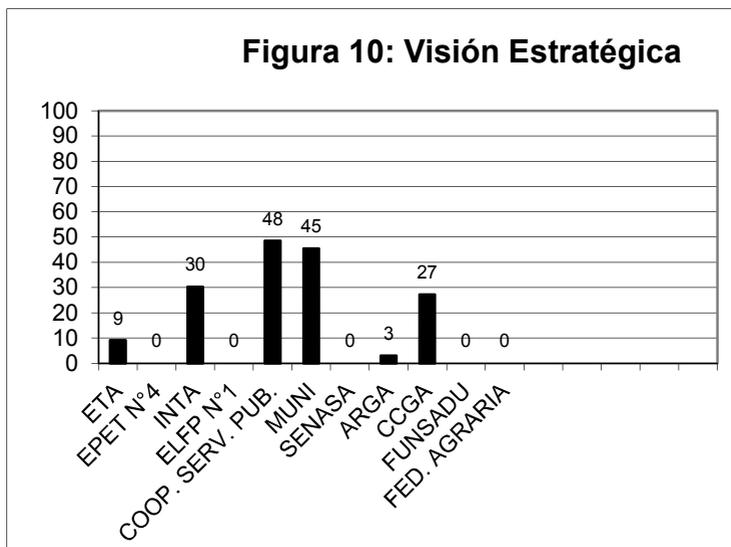
En tercer término, el índice Capacidad de Negociación (Figura 9) nuevamente vuelve a marcar a los mismos actores como los más relevantes, aunque resaltando la figura de MUNI (91%), por sobre el resto. En segundo lugar, aparece COOP. SERV. PUB. (36%); Posteriormente aparecen INTA (15%), CCGA (15%) y ARGA (12%).



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Finalmente, en lo que respecta a la Visión Estratégica de Futuro (Figura 10), aparecen COOP. SERV: PUB. (COSEGA) y MUNI liderando el indicador. A diferencia de los indicadores anteriores, las organizaciones líderes no obtienen valores significativamente tan elevados, aunque si pueden considerarse como significativos (48 y 45% respectivamente).

En tercer y cuarto término, se destacan en este caso la oficina local del INTA (30%) y CCGA (27%).



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Políticas de Desarrollo Económico Local

Con el propósito de evaluar el desempeño del sector público en los procesos de desarrollo económico local, se indago a las organizaciones respecto al estado de la infraestructura y el papel del gobierno en materia de promoción económica. Las preguntas involucraron a los tres niveles gubernamentales (nacional, provincial, municipal) y sus incumbencias en los puntos anteriormente mencionados. A continuación se muestran los resultados.

Políticas de Infraestructura

Cuadro 22: Nivel de Políticas de Infraestructura

	Frecuencia	Porcentaje
Nacional		
SUFICIENTE	3	27
INSUFICIENTE	8	73
NO SABE	0	0
total	11	100
Provincial		
SUFICIENTE	2	18
INSUFICIENTE	8	73
NO SABE	1	9
total	11	100
Municipal		
SUFICIENTE	3	27
INSUFICIENTE	8	73
NO SABE	0	0
total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En materia de políticas de infraestructura 8 de 11 organizaciones (73%) consideraron que las mismas eran insuficientes para promover el desarrollo económico de la localidad y su zona de influencia. Esta valoración resultó ser la misma para todos los niveles de gobierno (Cuadro 22).

Políticas de Promoción Económica

Cuadro 23: Nivel de Políticas de Promoción Económica

	Frecuencia	Porcentaje
Nacional		
SUFICIENTE	1	9
INSUFICIENTE	8	73
NO SABE	2	18
total	11	100
Provincial		
SUFICIENTE	3	2
INSUFICIENTE	8	73
NO SABE	0	0
total	11	100
Municipal		
SUFICIENTE	3	27
INSUFICIENTE	5	45
NO SABE	3	27
total	11	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Una situación similar se observó para el caso de las políticas de promoción económica. Las mismas fueron consideradas insuficientes por un 73% de las entidades entrevistadas en lo que respecta a los niveles nacional y provincial, mientras que un 45% sostuvo lo mismo pero para el caso de aquellas que corresponden al nivel municipal de gobierno. (Cuadro 23).

Proyectos locales en marcha que considera fundamentales para el desarrollo socioeconómico de Gral. Acha

A continuación, se preguntó a las entidades de la localidad qué proyectos o emprendimientos (en marcha y a futuro) consideraban fundamentales para el desarrollo socioeconómico de General Acha. Estos proyectos fueron ordenados en primero, segundo y tercer

lugar de acuerdo a su importancia y se les asigno valores de 3 puntos, 2 puntos y 1 punto respectivamente, de forma tal de poder establecer una jerarquía entre ellos.

De acuerdo al cuadro 24, entre los proyectos ya en marcha prevalecen los de infraestructura. La planta de asfalto figura en 1° orden, siguiéndole en importancia la colectora sobre la ruta 152, un proyecto Educativo (ACISA), dos proyectos productivos (Parque eólico y Durlock) y uno institucional (Reorganización de la CCGA).

Cuadro 24: Proyectos en Funcionamiento

Tipo de Proyectos	Características	1°	2°	3°	Puntaje Total
Planta de asfalto	Infraestructura	3	2	1	6
Colectora sobre Ruta Nacional N° 152	Infraestructura	3			3
Escuelas Técnicas	Educación			1	1
ACISA (Educación terciaria/universitaria)	Educación	3			3
Educativo	Educación			1	1
Parque Eólico	Producción	3			3
Proyecto de diversificación productiva	Producción			1	1
Producción Hortícola	Producción		2		2
Durlock	Producción	3			3
Frigorífico Gral. Acha	Producción		2		2
Proyecto Turístico	Servicios		2		2
Tele medición de agua y energía	Servicios		2		2
Reorganización de la Cámara de Comercio	Institucional	3			3

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Respecto a los proyectos a futuro que las organizaciones consideran fundamentales, podemos observar que, al igual que en el caso anterior, prevalecen los proyectos de infraestructura y los productivos (Cuadro 25). Entre los del primer grupo se destacan el desarrollo del Acueducto el Carancho y el corredor para el impulso de la actividad turística, mientras que entre los ligados a la producción se destacan el impulso a la zona industrial y el desarrollo de chacras hortícolas y forestales.

Proyectos locales a futuro que considera fundamentales para el desarrollo socioeconómico de General Acha

Cuadro 25: Proyectos a Futuro

Tipo de Proyectos	Características	1°	2°	3°	Puntaje Total
Corredor sobre colectora (turismo)	Infraestructura	3			3
Acueducto El Carancho	Infraestructura	3			3
Colectoras Gral. Acha	Infraestructura		2		2
Fábrica de Columnas	Producción	3			3
Desarrollo zona industrial	Producción	3			3
Desarrollo de chacras hortícolas y forestales	Producción	3			3
Parque Eólico “La Banderita”	Producción		2		2
Optimización de Recursos	Producción	3			3
Organismo de control de Recursos Hídricos	Ambiente y Rec. natural			1	1
Uso racional del agua potable y reutilización de la misma	Ambiente y Rec. natural			1	1
Tratamiento de residuos	Ambiente y Rec. natural		2		2

Distribución de Recursos	Ambiente y Rec. natural		2		2
Planta de envasados de alimentos	Producción			1	1
Organización loteo zona médanos	Ordenamiento Territorial		2		2
Fomento Asociativo	Organización Rec. humanos			1	1

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Entre las preguntas efectuadas a las organizaciones, también se relevaron las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con las que cuenta Gral. Acha para promover su desarrollo socioeconómico. Al igual que en el caso anterior, se pidió a las entidades que nombrarán como máximo 4 y a cada una de ellas se les asignó un puntaje, siendo un valor de 4 para la más importante y 1 para aquellas menos relevantes, de acuerdo a la significación asignada. Luego se estableció un mecanismo de agregación de preferencias que permitió establecer el siguiente ranking (Cuadro 26⁶).

En el cuadro 26 podemos observar como principal fortaleza la localización estratégica y los problemas idiosincráticos⁷ como la principal debilidad. Por su parte, el desarrollo turístico se presenta como la oportunidad más destacada, siendo la ausencia de federalismo en las políticas públicas la principal amenaza. A continuación, se realiza una explicación de cada uno de los ítems destacados para cada categoría: Fortalezas, Debilidades, Oportunidades u Amenazas.

⁶ Más detalle se puede encontrar en el Anexo II.

⁷Rasgos, temperamento, carácter, etc., distintivos y propios de un individuo o de una colectividad, según la Real Academia Española.

Cuadro 26: FODA DEL VALLE ARGENTINO

<p align="center"><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Localización Estratégica 2. Agua-recursos naturales 3. Formación de Recursos Humanos 4. Desarrollo Productivo 	<p align="center"><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas idiosincráticos 2. Infraestructura obsoleta 3. Capacidad ociosa industrial 4. Falta de emprendedorismo
<p align="center"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo turístico 	<p align="center"><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de Federalismo en las políticas públicas 2. Ausencia de previsibilidad/ seguridad jurídica 3. Políticas sectoriales agropecuarias

Fortalezas

En primer lugar los actores mencionan como principal fortaleza la localización estratégica.

Dicha virtud se ve reflejada en su ubicación geográfica, ya que General Acha se encuentra a la vera de la ruta nacional N° 152, que comunica la provincia de La Pampa con la región Patagónica y es un lugar de tránsito obligado para turistas que se dirigen hacia este destino.

En segundo término, destacan como fortaleza los recursos naturales disponibles en el territorio. General Acha se encuentra situado sobre un valle con presencia de abundante agua dulce, que lo hace especialmente fértil y productivo. Además, existe una amplia disponibilidad de tierras y un paisaje que favorecen el desarrollo de distintas actividades.

Posteriormente, los actores mencionan la formación de recursos humanos como un elemento destacable presente en la localidad. General Acha dispone de una oferta educativa de nivel secundario variada y cuenta con mano de obra joven.

Finalmente, se presenta como un elemento a destacar el desarrollo productivo de la localidad. En años recientes General Acha ha alcanzado un importante crecimiento de su economía y una diversificación de sus actividades productivas, que la transforma en una ciudad con potencial de crecimiento dentro de la provincia. En este sentido, se destaca la expansión que ha tenido la actividad ganadera en la región, la presencia de un frigorífico y una empresa de fabricación de paneles de yeso.

Debilidades

Los entrevistados destacan como principal dificultad los problemas idiosincráticos y culturales. Según lo manifestado, no existe una cultura de colaboración y de trabajo conjunto entre los distintos actores. Existen problemas de organización o de gobernanza en la comunidad, que se transforman en limitantes a la hora de encarar proyectos que promuevan el desarrollo económico.

En segundo lugar, se mencionan dificultades relativas a la infraestructura del territorio, que se encuentra en estado deficiente, es obsoleta u no existe, fundamentalmente en lo relativo a servicios públicos (luz y gas).

En tercer término, los entrevistados consideran que existen posibilidades de alcanzar un mayor desarrollo industrial, fundamentalmente en lo concerniente a actividades agroalimentarias y ligadas con la construcción.

Íntimamente relacionado con esta cuestión, en cuarto lugar se menciona la falta de emprendimientos privados y la ausencia de desarrollos cooperativos como un condicionante a la expansión productiva del territorio.

Oportunidades

En las últimas décadas Argentina ha sufrido un crecimiento notable del turismo, fundamentalmente el de fin de semana y el ligado a estancias cortas. En este sentido, General Acha presenta una interesante oportunidad de crecimiento para dicha actividad, a partir del surgimiento en la localidad de cabañas y establecimientos de distinta índole ligados al turismo rural (por ej.: campos destinados a la actividad de caza). Como se sostuvo anteriormente, la localidad puede beneficiarse de los flujos turísticos que transitan obligadamente por la región camino a la Patagonia, ya que cuenta con el paisaje natural y una incipiente infraestructura hotelera.

Amenazas

Históricamente Argentina presenta un clima de incertidumbre política y económica que no favorece el clima de negocios. En este sentido, los entrevistados sostuvieron que existe una ausencia de federalismo en las políticas públicas de desarrollo que afecta notablemente a los pueblos del interior, sumado a un clima de imprevisibilidad jurídica que incide negativamente en las inversiones. En tercer término, consideran que los cambios y vaivenes registrados en las políticas sectoriales agropecuarias han afectado notablemente el desempeño del principal sector dinamizador de la economía local: la ganadería.

Agregado de Valor en el Valle Argentino

Cadenas de valor a desarrollar

Además de realizar un análisis FODA, también se preguntó a los entrevistados su percepción sobre las posibilidades de agregar valor a alguna de las producciones que se desarrollan en el Valle Argentino. Resulta importante resaltar que todos respondieron de forma afirmativa.

Indagados sobre que cadena/actividad crearían que podría impulsarse, identificaron las tres más importantes en orden de jerarquía, destacándose la ganadería bovina y el Turismo como las

de mayor prevalencia, siguiéndole en importancia horticultura bajo cubierta, ovinos y porcinos. (Cuadro 27).

Cuadro 27: Cadenas de Valor a Desarrollar

Cadena de Valor	Orden de Importancia		
	1°	2°	3°
Ganadería Bovina	4	0	2
Turismo	2	2	3
Horticultura bajo cubierta	2	2	1
Ganadería Ovinos	2	2	0
Ganadería Porcinos	1	1	1
Hortícola (/Frutícola)	0	2	0
Madera	0	0	2
Caza Mayor	0	1	0
Apicultura	0	0	1

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

De acuerdo a las cadenas de valor priorizadas, se indago sobre cuál es a juicio de los entrevistados el **grado de desarrollo** de las mismas, teniendo en cuenta diversos aspectos (Tecnológicos, económicos, infraestructura, recursos humanos, etc.) (Cuadro 28).

En segundo lugar, se tuvo en cuenta si los entrevistados consideraban que existían suficientes recursos locales como para desarrollar dicha cadena de valor.

Grado de desarrollo de los elementos constitutivos de la cadena de Ganadería Bovina

Cuadro 28: Grado de desarrollo de los elementos constitutivos de la cadena Bovina

Conceptos	Nivel
Incorporación de Tecnología	BAJO
Comercialización	ALTO
Infraestructura Pública	BAJO
Infraestructura Privada	BAJO
Financieros	BAJO
Recursos Humanos	BAJO
Cuestiones Organizacionales	BAJO

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En el caso de la cadena de valor bovina, se consideró que existe un nivel de desarrollo alto en materia de comercialización, pero aún no se han alcanzado estándares elevados en el resto de los puntos evaluados (incorporación de tecnología, infraestructura pública, privada, aspectos financieros, recursos humanos y cuestiones organizacionales, respectivamente).

Cuadro 29: ¿Pueden desarrollarse los elementos constitutivos ausentes en base a recursos locales?

	Porcentaje
SI	83
NO	17
Total	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En lo que respecta a si resultaría factible poder desarrollar aquellos aspectos en base a recursos propios, el 83% considero que existen las capacidades locales como para que la cadena de valor pueda conformarse adecuadamente, mientras que sólo el 17% considero que es necesario obtener inversiones para poder impulsarlas en su máximo potencial.

Grado de desarrollo de los elementos constitutivos de la cadena Turismo

En orden de importancia, la segunda cadena de valor destacada por los entrevistados fue el Turismo. Según su punto de vista, esta actividad presenta posibilidades de desarrollo en todas las áreas, ya que constituye aún un sector incipiente de la vida económica de General Acha. En términos generales, el aspecto más perfeccionado es la comercialización, pero todavía quedan especificidades en relación a esta cuestión que pueden potenciarse aún más. (Cuadro 30).

Cuadro 30: Nivel de Desarrollo de aspectos de Turismo

Conceptos	Nivel
Incorporación de Tecnología	BAJO
Comercialización	BAJO-ALTO
Infraestructura Pública	BAJO
Infraestructura Privada	BAJO
Financieros	BAJO
Recursos Humanos	BAJO
Cuestiones Organizacionales	BAJO

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Cuadro 31: ¿Pueden desarrollarse los elementos constitutivos ausentes en base a recursos locales?

	Porcentaje
SI	71
NO	29
Total	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En cuanto a las posibilidades que presenta la localidad para impulsar el turismo en base a recursos endógenos, el 71 % considera que esto resultaría factible, mientras que un 29% manifiesta que sería necesario recurrir a inversiones externas para que la actividad logre crecer y desarrollarse.

Grado de desarrollo de los elementos constitutivos de la cadena Horticultura

La tercera cadena en orden de relevancia destacada por los entrevistados fue la hortícola. En relación a la misma, los entrevistados manifestaron que presenta un bajo/nulo desarrollo en la mayoría de sus elementos constitutivos, con excepción del caso de los recursos humanos. En este sentido, los entrevistados manifestaron que la región presenta personal formado en este tipo de actividad, que cuenta con conocimiento y experiencia para el impulso de la misma. (Cuadro 32).

Cuadro 32: Nivel de desarrollo de aspectos de la cadena Hortícola

Concepto	Nivel
Incorporación de Tecnología	BAJO
Comercialización	NADA
Infraestructura Pública	BAJO
Infraestructura Privada	BAJO
Financieros	BAJO
Recursos Humanos	ALT/BAJO
Cuestiones Organizacionales	BAJO

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Cuadro 33: ¿Pueden desarrollarse los elementos constitutivos ausentes en base a recursos locales?

	Porcentaje
SI	100
NO	0
total	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En lo que respecta a si resultaría factible poder desarrollar la cadena de valor en base recursos propios, el 100% considero que existen capacidades locales para impulsarla adecuadamente.

Grado de desarrollo de los elementos constitutivos de la cadena Ovina

En cuarto lugar, las instituciones entrevistadas reconocieron como importante para la promoción del desarrollo económico de General Acha a la cadena de valor Ovina. De acuerdo a su visión de la misma, esta presenta debilidad en todos sus elementos constitutivos. (Cuadro 34).

Cuadro 34: Nivel de desarrollo de aspectos de la cadena Ovina

Conceptos	Nivel
Incorporación de Tecnología	BAJA
Comercialización	-----
Infraestructura Pública	-----
Infraestructura Privada	BAJA
Financieros	BAJA
Recursos Humanos	BAJA
Cuestiones Organizacionales	BAJA

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Cuadro 35: ¿Pueden desarrollarse los elementos constitutivos ausentes en base a recursos locales?

	Porcentaje
SI	75
NO	25
total	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Finalmente, la opinión de los entrevistados respecto a la viabilidad que presenta el desarrollo de la cadena de valor en base a recursos propios, resulta ser similar a los casos anteriores. Un 75% cree que la localidad cuenta con los recursos necesarios como para poder potenciarla, mientras que un 25% sostiene que sería necesario recurrir a inversiones externas para optimizar la explotación.

Conclusiones del Diagnóstico Institucional

Análisis de las capacidades de las entidades y de su trabajo en red

En términos generales, se observa que las organizaciones cuentan con los recursos necesarios como para desenvolverse adecuadamente, tanto en lo concerniente a recursos humanos, técnicos, económicos como de comunicación e infraestructura.

En lo que respecta a recursos humanos, se corroboró que un 64% de las mismas dispone del personal adecuado para realizar sus actividades. A su vez, un 54,5% cuenta con universitarios dentro de su staff y 27 % tiene al menos un profesional con postgrado entre sus trabajadores.

Una situación similar se observa en lo concerniente a los recursos técnicos. La evidencia muestra que 9 instituciones (82%) consideran disponer del equipamiento necesario para desenvolverse, existiendo sólo dos que manifestaron no contar con instrumental para prestar servicios de calidad.

En cuanto a la infraestructura, también el 82% del universo sostuvo contar con las instalaciones físicas necesarias para desempeñarse en condiciones óptimas. A su vez, una mayor indagación permitió observar que el 54% es dueña de las instalaciones que habita, existiendo dos entidades que alquilan y una que cuenta con un comodato.

La valoración positiva de los recursos disponibles se extiende también al aspecto económico. En este sentido, 91% de las entidades considera contar con los fondos necesarios para solventar su accionar, siendo solo una la que manifestó lo contrario.

Por su parte, la información respecto a disponibilidad de herramientas de comunicación arroja que todas las instituciones disponen de teléfono y correo electrónico, mientras 7 (64%) poseen sitio web y están en las redes sociales.

Sin embargo, pese a este panorama alentador en términos de competencias y habilidades organizacionales, las entidades no se relacionan adecuadamente entre sí, ni con agentes nacionales y extranjeros.

El estudio de redes sociales arroja que sólo están presentes un 35% de los vínculos posibles entre las organizaciones de General Acha, existiendo por lo tanto un 65% de relaciones ausentes.

Esta pobre performance en términos comunicacionales se traduce a su vez en una muy baja cantidad de proyectos económicos conjuntos, registrándose tan sólo 5 entre todas las entidades bajo estudio. En este punto también resulta importante resaltar que hay 4 organizaciones (un 36% del universo) que no desarrollan ninguna acción colaborativa con otras del entramado analizado.

Por su parte, si bien existe un número significativo de entidades que manifiestan desarrollar vínculos con entidades nacionales (82%) y extranjeras (91%), estas relaciones tampoco se materializan en acciones concretas de significancia que impacten sobre el desarrollo económico del territorio en cuestión.

Retomando el análisis de la red de comunicaciones a escala territorial, un estudio más pormenorizado de la misma permite reconocer que actores resultan centrales dentro del esquema comunicacional vigente. Aquí se observa una preminencia de los agentes ARGA, ETA y MUNI por sobre el resto.

Estos son relevantes en el envío de información, en la centralidad de cercanía y en el grado de intermediación. En este último ítem, los datos relevados arrojan que ARGA controla el 28% de la información que circula en el sistema, siendo que ETA controla el 14 y MUNI 13 respectivamente.

Dado estos datos que surgen de las entrevistas, resulta importante resaltar que cualquier tipo de intervención pública que busque potenciar la institucionalidad local, deberá considerar la importante capacidad de mediación que presentan estos actores.

Estas tres entidades (ARGA, ETA y MUNI) son organizadores naturales del proceso de comunicación a escala local y pueden actuar como traductores entre entidades que presentan códigos, lenguajes y formas de trabajo diferentes.

Finalmente, es menester destacar que una de las organizaciones que resulta líder en los indicadores de desarrollo económico local construidos no presenta un papel destacado en la red de comunicación ni en los proyectos conjuntos realizados.

En este sentido, COSEGA (o COOP. SERV. PUB.) es mencionada por el resto de los actores como relevante en términos de iniciativas y propuestas, articulación y generación de consenso, capacidad de

negociación y visión estratégica, aunque su rol en términos vínculos locales de comunicación no resulta demasiado significativo y no registra ningún proyecto en conjunto con el resto de los actores del entramado.

Esta importante disociación entre la imagen que transmite esta organización y su accionar es una cuestión a considerar si se pretende que esta entidad sea un actor relevante sobre el cual se articule una estrategia de desarrollo.

Será tarea de la política pública involucrar en mayor medida a esta entidad en los esquemas colaborativos vigentes, de forma tal de nutrirse de sus capacidades, competencias y habilidades.

A modo de reflexión, puede decirse que los actores territoriales deben trabajar en post de alcanzar redes de comunicación más densas y complejas, que mejoren la incidencia e importancia de las tramas institucionales en la performance económica del Valle Argentino, explotando de mejor modo el conocimiento generando localmente.

Percepción de los agentes respecto al desarrollo del Valle Argentino

Las entidades entrevistadas muestran una visión pesimista respecto al papel que tiene el estado en la incentivación de la actividad económica local y regional. Mayoritariamente consideran que las políticas de promoción económica y de infraestructura impulsadas por los tres niveles de gobierno son insuficientes para alcanzar el desarrollo económico del territorio. Estos resultados son consistentes con estudios similares realizados en otras localidades del país (Diez, 2010; Diez y Urtizberea; 2014). En este sentido, los actores manifiestan una crítica a la calidad de las políticas públicas.

En cuanto a los proyectos que consideran relevantes para promover el desarrollo socioeconómico de General Acha prevalecen los de infraestructura y los productivos. La planta de asfalto figura en 1° orden, siguiéndole en importancia la colectora sobre la ruta 152, un proyecto Educativo (ACISA), dos proyectos productivos (Parque eólico y Durlock) y uno institucional (Reorganización de la CCGA). De acuerdo a lo manifestado, los actores locales parecen priorizar aspectos que tienen que ver con elementos materiales o de

“hardware” del desarrollo (rutas, puentes, caminos, producción), que con aspectos inmateriales o “software” (educación, organización económica, diseño de planes, etc.).

En lo referente a proyectos a futuro, el orden de prioridades resulta similar al caso anterior, con la salvedad que algunas de las iniciativas enunciadas carecen de especificidad. Por otro lado, entre las cadenas de valor a desarrollar se destacaron la bovina y el turismo como las de mayor prevalencia, siguiéndole en importancia horticultura bajo cubierta, ovinos y porcinos.

Indagados sobre el grado de desarrollo de las mismas, los entrevistados consideraron que mayormente presentan bajos niveles de incorporación tecnológica, de desarrollo financiero y de recursos humanos, dificultades en lo concerniente a infraestructura y a cuestiones organizacionales, por lo cual existe una multiplicidad de aspectos a trabajar si quiere agregar valor a la producción local-regional. De acuerdo a sus consideraciones, todos estos aspectos pueden ser desarrollados utilizando recursos locales⁸.

Finalmente, en lo concerniente a la matriz FODA las principales fortalezas mencionadas por los actores tienen que ver con cuestiones geográficas y naturales (no gestadas por la propia sociedad local) y una de las debilidades más marcadas ha sido los problemas idiosincráticos y culturales, ligados a la ausencia de una cultura de colaboración en el territorio.

La única oportunidad destacada por los actores fue la posibilidad de un mayor desarrollo de la actividad turística a partir de la existencia de mejores condiciones de entorno para su explotación⁹. Por el lado de las amenazas, fue recurrente la consideración de centralismo en las políticas públicas, que perjudica a las localidades pequeñas del interior.

⁸ La respuesta resulta llamativa en tanto que, a la fecha, ninguna de estos aspectos de las cadenas de valor enunciadas fue desarrollado. En este sentido, puede existir quizá una sobrevaloración de las capacidades territoriales.

⁹ El hecho de que se haya destacado una sola oportunidad en el análisis FODA puede indicar dificultades de los actores locales para pensar el desarrollo del territorio en el mediano-largo plazo, es decir una ausencia de prospectiva debido a la falta de planes o a la construcción de escenarios.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

El rol del empresariado en el desarrollo económico

En la literatura del desarrollo económico, el empresariado siempre ha jugado un rol clave, ya que es quien materializa las inversiones y eso promueve el crecimiento económico. Esta perspectiva encuentra sus raíces en autores como Richard de Cantillon, a quien se le atribuyen los primeros trabajos en los que se destaca a la figura del empresario-productor como agente de progreso. Posteriormente, las Escuelas Neoclásica y Austríaca serían determinantes para la evolución de este concepto.

Para los autores neoclásicos, el emprendedor (productor industrial o rural) constituye un agente dotado de talento para administrar y coordinar los factores productivos (Lucas, 1988), con tolerancia al riesgo (Kihlstrom y Laffont, 1979), capacidad para apropiarse de rentabilidades extraordinarias (Holmes y Schmitz, 1990) y que basa su crecimiento en la innovación (Aghion y Howitt, 1992).

En este enfoque, el progreso técnico constituye una fuente inagotable de ingresos, destacándose el impacto que genera en la estructura productiva debido a la incorporación de nuevas tecnologías.

Dentro de la escuela Austríaca, Knight une la función empresarial con la incertidumbre y le asigna al empresario la función de asumir el riesgo propio del inicio de cualquier actividad económica productiva.

Por otro lado, Kirzner (1973) sostiene que la actividad empresarial nace de condiciones de desequilibrio en los mercados, causadas por los diferentes programas de ahorro y consumo que poseen los individuos. Estos desequilibrios se traducen en señales de precios que el empresario intenta captar y resolverlas positivamente a su favor.

Desde esta óptica, la función del empresario en la economía es detectar oportunidades de negocios e invertir para lograr materializarlas; es entonces a partir del accionar del empresario que el desequilibrio en los mercados se subsana y el crecimiento económico se motoriza.

Posteriormente, Joseph Schumpeter (1942) realiza uno de los aportes más relevantes en este campo al describir al empresario como el factor clave en el ciclo económico, entendiéndolo como un elemento central en los procesos de acumulación y en la generación de progreso técnico, a través de los procesos de “destrucción creativa”.

Más recientemente, la literatura sobre empresa y desarrollo comenzó a destacar la figura del emprendedor como impulsor del desarrollo territorial. De este modo, en el escenario académico se desarrollan conceptos como “comunidad empresarial”, “empresario rural” o “empresario local” para destacar esta cuestión (Muller, 2011).

Desde esta perspectiva, Wennekens y Thurik (1999) sostiene que de la fertilización cruzada entre los conceptos de empresariado y desarrollo territorial han surgido importantes contribuciones al ámbito de la economía, básicamente en tres grandes áreas: 1) a nivel del individuo; 2) a nivel de las empresas; 3) a nivel mesoeconómico.

A nivel individual, los estudios se han dedicado a analizar la predisposición psicológica de las personas a iniciar una actividad productiva o empresarial. A su vez, también se consideran las competencias y habilidades que deben poseer los individuos para que la misma resulte positiva.

Estos trabajos también rescatan la existencia de elementos legales y culturales que pueden favorecer o no las acciones empresariales (Callejón, 2003; Baltar, 2010).

A nivel empresarial, se vincula la actividad emprendedora con la competitividad y el desarrollo económico, con el propósito de explicar cómo la misma incide en el crecimiento regional. Aquí también se recurre al estudio de las competencias y habilidades de las empresas, y como éstas son generadas en base a los recursos disponibles. También se asocia a esta cuestión con elementos como el crecimiento de la demanda, la aglomeración de firmas y la densidad del contexto urbano.

Finalmente, en los enfoques de naturaleza mesoeconómica se hace hincapié en la importancia del ambiente o del entorno para lograr una mejor performance de la empresa y cómo dicho ambiente resulta clave para promover un mayor desarrollo territorial.

La idea subyacente es que las firmas o los productores pueden

mejorar sus competencias y habilidades vinculándose con entidades del medio (como universidades, institutos de investigación, organizaciones empresarias). A través de estos vínculos, pueden obtener servicios de asistencia técnica que mejoren la productividad y la eficiencia de la firma, mejorar la comercialización o agregar valor a su producción. Un resultado similar puede alcanzarse a través del impulso de estrategias cooperativas con otros productores u empresas en igual situación.

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a firmas industriales productores rurales, empresas de comercialización de hacienda y de servicios turísticos de la localidad de General Acha. Las mismas se efectuaron con el propósito de tener un diagnóstico de cada sector en particular y de la economía local en general, utilizando como base los criterios teóricos mencionados anteriormente.

Industrias

Las dos empresas principales en la zona en estudio son el Frigorífico Gral. Acha S.A., dedicado a la faena, despostado y abastecimiento de carne de ganado bovino y Durlock S.A. dedicada a la fabricación de placas de yeso y masillas.

Frigorífico General Acha

Actividades Económicas

Es una empresa de capitales locales, cuya actividad principal es la faena y desposte de ganado bovino y como actividad secundaria abastecedor de carne (Incluye distribución minorista y carnicería propia en la planta). Presenta una capacidad instalada de faena para 6.000 cabezas/mes y actualmente está trabajando al 50%.

Mano de Obra

La empresa es una importante fuente de empleo para la localidad, 126 puestos de trabajo en total (Incluye personal técnico, administrativo, de mantenimiento y de planta de procesamiento).

Innovaciones o mejoras incorporadas o a incorporar.

En cuanto a las mejoras o innovaciones que han realizado en el pasado reciente, manifiestan la incorporación de un sistema de trazabilidad y de envasado al vacío de los cortes, lo que permitió el ingreso al mercado patagónico. No piensan por el momento realizar innovaciones o mejoras en un futuro cercano.

Eslabones que traccionan o dinamizan la empresa

El eslabón que tracciona o dinamiza a la empresa es la producción primaria y en menor medida la comercialización o distribución minorista. El mercado local regional es pequeño, por lo cual no constituye un elemento dinamizador de gran magnitud.

Abastecimiento de materias primas

La materia prima principal es el ganado bovino, se abastece directamente de productores o a través de consignatarios, mediante transporte propio y tercerizados. No se han registrado cambios en los últimos años.

Distribución de productos o servicios

El principal canal de comercialización es las carnicerías mayoristas y minoristas, no se registraron cambios en los canales de comercialización o en la relación con los clientes. A partir del año 2013, se registraron cambios en la logística, habiéndose agregado más valor para pasar la barrera patagónica.

Vinculaciones con otras empresas del sector/cámaras empresariales

La empresa manifiesta que integra UNICA (Unión de la Industria Cárnica Argentina), que le beneficia en las negociaciones sobre sanidad, representaciones del sector, negociación de salarios, etc. En relación a la pregunta si han realizado vinculaciones con otras empresas del sector la respuesta fue negativa.

Relación con el sistema de innovación

No hay vínculos con instituciones de ciencia y tecnología.

Expectativas a futuro

Manifestó ser de Regular a buena.

Principales problemas de su empresa/actividad

Manifiestan dificultades financieras, de mercado, baja escala de producción y problemas con la mano de obra (capacitación de empleados o acceso a mano de obra calificada).

Síntesis y prospectivas

La información respecto a cuales son las principales fortalezas como empresa en aspectos productivos y tecnológicos arroja que la ubicación estratégica para incursionar el mercado Patagónico y la materia prima (Vacas) son las principales.

En cuanto a la consulta de como sienten que está posicionada la empresa a distintos niveles (local, nacional e internacional), consideran que se encuentran mal por la baja escala de producción. El tema financiero es el principal aspecto que debería mejorar o incorporar en la empresa.

El principal obstáculo que considera es el político, con el cambio de las reglas de juego permanente. El principal problema a resolver en la cadena es evitar la comercialización “en negro” y las cooperativas de trabajo. La cadena debería coordinar o trabajar más en conjunto con AFIP y SENASA

Agregado de valor en su empresa

La empresa coincide en que se puede aumentar el valor agregado, particularmente elevar el status sanitario de la planta de faena.

Consideran que las políticas y el tamaño del mercado son las principales limitaciones para que la cadena alcance su máximo potencial

Interés en participar en proyecto de valor agregado

No por el momento.

Durlock S.A.

Actividades Económicas

Es una sociedad anónima de capitales extranjeros, cuya actividad principal es la elaboración de construcciones en seco (procesamiento/industrialización de placas de yeso y masillas). Actualmente la empresa está trabajando al 80% de su capacidad

instalada en la planta de General Acha.

Mano de Obra

La empresa es una importante fuente de empleo para la localidad, con unos 140 puestos directos propios y unos 30 puestos tercerizados (Incluye 8 profesionales universitarios y 5 técnicos, el resto es personal administrativo, de mantenimiento y de limpieza de la planta de procesamiento).

Innovaciones o mejoras incorporadas o a incorporar.

En cuanto a las mejoras o innovaciones que han realizado en el pasado reciente, manifiesta la actualización de tecnologías electrónica y una gran inversión en seguridad en la planta.

Eslabones que traccionan o dinamizan la empresa

El eslabón que tracciona o dinamiza a la empresa es la construcción de edificios y las refacciones particulares.

Abastecimiento de materias primas

La materia prima principal es el yeso y el papel que compran a través de proveedores de Río Negro y Paraguay, con transporte tercerizado. No se han registrado cambios en los últimos años en la forma de abastecimiento, registrándose algunos problemas con el manejo de las importaciones. Es importante la provisión de algunos insumos y servicios a nivel local (Ej. la provisión de pallets fumigados con normas de importación por aserradero local, algunos servicios tercerizados de mantenimiento de planta por equipos capacitados locales, etc.)

Distribución de productos o servicios

La empresa cuenta con departamento de logística que optimiza la cadena de suministro a nivel de todo el país.

Vinculaciones con otras empresas del sector

La empresa manifiesta que es prácticamente auto gestionable y no surge la necesidad de vinculación. La firma no desarrolla acciones de I+D con otras empresas porque dispone de su propio departamento de investigación en Francia.

Relación con el sistema de innovación

No hay vínculos con el sistema de innovación local –regional.

Expectativas a futuro

Manifestó ser muy buena.

Principales problemas de su empresa/actividad

Manifiesta dificultades con el acceso a mano de obra calificada en los servicios locales, como así también los costos de fletes al estar lejos de los centros de abastecimiento de la materia prima (Yeso y Papel).

Síntesis y prospectivas

La información respecto a cuales son las principales fortalezas como empresa en aspectos productivos y tecnológicos es el reconocimiento de una marca “Durlock” y ser una empresa autosuficiente y sana financieramente.

En cuanto a la consulta de como sienten que está posicionada la empresa a distintos niveles (local, nacional e internacional), consideran que se encuentran muy bien en todos los niveles.

El principal obstáculo que considera para su desarrollo es la política nacional, a raíz de los cambios de las reglas de juego en la política económica.

Agregado de valor en su empresa

La empresa coincide en que se puede aumentar el valor agregado con la innovación permanente de productos, con un alto grado de desarrollo en todos los aspectos, aunque existe un déficit de recursos locales para hacerlo (materia prima y mano de obra calificada)

Productores rurales

Nivel educativo

Los resultados de las entrevistas realizadas arrojan en cuanto al nivel educativo que un 44% de los entrevistados poseen título

universitario y un 11% secundario completo; se completa con un 11% secundario incompleto y un 33% con primario completo.

Actividad económica principal y secundaria

Del total de los entrevistados un 50% tienen como actividad principal la ganadería, en menor porcentaje son profesionales (de distintas ramas), jubilados y comerciantes, los cuales tienen como segunda actividad económica, la producción agropecuaria.

Tenencia de la tierra

El 89% de los entrevistados poseen tierras propias con título y un 11% es arrendada o alquilada. Es importante destacar que en todos los casos los propietarios o arrendatarios son personas físicas.

Mano de Obra

En el 90% de los casos las actividades agropecuarias son realizadas por mano de obra familiar, principalmente por los hijos de los propietarios (con edades que van desde los 21 a los 46 años). Éstos tienen un nivel educativo de secundario completo o universitario, y en la mayoría de los casos es la segunda actividad económica.

Interés familiar por continuar con las actividades productivas

Del total de las personas entrevistadas el 78% expreso que algún miembro de su familia está interesado en continuar con la actividad productiva. En todos los casos estas personas son los hijos, con edades que no superan los 46 años.

En función de la información recolectada a través de las entrevistas las horas diarias que le dedican a la actividad productiva es muy variable.

Asociativismo

El 89% de los entrevistados manifestó que no está, ni estuvo asociado a alguna organización o entidad gremial, técnica o cooperativa

En cuanto al interés de los entrevistados por asociarse, el 56% manifestó no tener interés, mientras que un 44% expreso su interés en asociarse en temas técnicos, comerciales o productivos.

Vínculos con sistema de ciencia y tecnología

No existe mayormente relación con las entidades de ciencia y tecnología. Sólo esporádica con INTA.

Producciones

En cuanto a “Que produce” en sus establecimientos un 88% se dedica a la ganadería bovina (casi en su totalidad a la producción de terneros) y el resto manifestó dedicarse a la producción porcina (Lechones y capones).

La totalidad de los encuestados vende su producción en la localidad, fundamentalmente en las ferias locales, existiendo muy pocos casos de ventas particulares.

Agregado de valor de las producciones del Valle Argentino

El 56% de los entrevistados manifestó que es posible aumentar el valor agregado de la producción que desarrollan y que se cuenta con recursos locales para lograrlo, mientras que un 44% considera que no se puede.

Teniendo en cuenta los que respondieron afirmativamente, el cuadro 36 muestra las actividades sobre las cuales consideran que se puede aumentar el valor agregado, así como las limitaciones por las cual/es no alcanza su máximo potencial.

Cuadro 36: Actividades de agregado de valor

Actividad considerada	Limitaciones por las que no alcanza su máximo potencial la actividad	¿Considera que se puede desarrollar a partir de recursos locales? ¿Cuáles?
.- Desarrollar ampliamente las cadenas de valor agroalimentarias y potenciar con recursos	.- Centralización, coordinar, organizar y tener claro el objetivo, que gestione mediante innovaciones tecnológicas/productivas y	.- Sí. Recursos en la cadena hay pero están dispersos. Se da demasiada participación a los

regionales (ambientales); denominación de origen.	humanas, donde se potencie el desarrollo sustentable regional de economías agroindustriales y agroalimentarias.	intermediarios, quienes no agregan valor/calidad al producto, sino que, incrementan los costos, impactando sobre los consumidores.
.- Ganadería	.- Escases de forraje en la época invernal.	.- Sí.
.- Ganadería		.- Sí. Cooperativas.
.- Ganadería	.- Al realizar diversas actividades, no se dispone del tiempo suficiente para desarrollar una.	.- Sí. Recursos humanos con alumnos de escuelas técnicas locales.
.- Faena y comercialización porcina.	.- Falta de un lugar habilitado para la faena de cerdos en la zona.	.- Sí. Frigorífico de pequeños animales.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

En base a las actividades consideradas sobre las que se puede aumentar el valor agregado, se les consulto sobre el grado de desarrollo de las mismas en cuanto a algunos aspectos (Más detalle en anexo III).

Ganadería

Fue la más destacada por los entrevistados, los cuales tienen diferentes opiniones en los aspectos incorporación de tecnología, comercialización y recursos humanos (formación), ya que, fueron calificados con mucho y poco desarrollo y el área financiero con poco o nada.

La infraestructura pública para los entrevistados presenta un nulo desarrollo, al contrario de lo que sucede con la infraestructura privada y cuestiones organizacionales que tienen un gran desarrollo.

Desarrollar ampliamente las cadenas de valor agroalimentarias y potenciar con recursos regionales (ambientales), denominación de origen: se consideró que existe mucho desarrollo en casi todos sus aspectos, salvo en el aspecto financiero.

Faena y comercialización porcina

Desde la óptica del entrevistado existe la posibilidad de mejora en todas las áreas, ya que, presenta poco o nada de desarrollo en los aspectos indagados, salvo en la formación de recursos humanos que es mucha.

Expectativas a futuro

En cuanto a las expectativas a futuro sobre su actividad, el 78% afirma que son buenas y un 11% que es muy buena.

Principales problemas de su empresa/actividad

La información respecto a los problemas en las actividades o empresas arroja que un 44% de los entrevistados tiene problemas de financiación y el 33% problemas de acceso a la tecnología, baja escala de producción y limitada penetración en los mercados. (Cuadro 37).

Cuadro 37: Principales problemas

Tipo de Problemas	Porcentaje
Financiación	44
Acceso a la tecnología	33
Acceso a la actualización técnica	11
Baja escala de producción	33
Mercados	33
Infraestructura (electrificación)	22
Caminos	11
Capacitación de empleados	11
Acceso a mano de obra calificada	22
OTRAS (Robos/Faena)	22
TOTAL	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Interés en participar en proyectos de valor agregado

Solamente un 56% de los entrevistados manifiestan su interés en participar de proyectos de valor agregado, en el cuadro 38 se plasma los proyectos en los cuales les gustaría participar.

Cuadro 38: Proyectos de Valor Agregado

Tipo de proyecto	Dificultad de dicho proyecto	Ventajas de dicho proyecto
.-Agroalimentarios, Industrializados. .- Ganadero.	.- Económicos.	.-No existen competidores directos. Integración regional horizontal y vertical.
.- Asociarse entre productores de distintos departamentos.	.-Concientizar al productor a participar activamente y poder estimularlo.	.-Lograr dividir costos; agregar valor a nuestros productos; aprender a compartir herramientas y lograr un mayor beneficio económico.
.- Cooperativo-Asociativo.	.-Reunir la gente para integrarlo.	.-Mejores condiciones de compra de insumos y ventas de producto.
.-Agregar valor de los productos, vender animales de mayor edad.	.-Escases de pasto en años malos.	.-Posibilidad de aumentar los valores de venta.

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

Como puede observarse, en términos generales los proyectos carecen de especificidad y tanto las dificultades como las ventajas observadas por los entrevistados han sido de diversa índole.

Empresas de comercialización de hacienda

Actividades Económicas

De las entrevistas realizadas a empresas relacionadas con la comercialización de hacienda, se observa que las actividades

económicas principales son consignatario de hacienda y remates-ferias.

Algunas empresas tienen actividad económica secundaria complementaria, como los servicios inmobiliarios y la producción ganadera. Esto está relacionado a qué eslabón/es de la cadena pertenecen, siendo el acopio y/o comercialización primaria, común para todos los casos y dependiendo de la actividad secundaria que realizan el otro eslabón es servicios o producción primaria.

Mano de Obra

Las empresas entrevistadas poseen personal para llevar adelante sus actividades, un 10% del total de empleados es estable y el resto son contratados temporariamente. Una sola empresa manifestó contar en su staff con profesionales universitarios.

Innovaciones o mejoras incorporadas o a incorporar.

En cuanto a las mejoras o innovaciones que han realizado en el pasado reciente, ambas manifiestan haber realizado alguna, ya sea tecnológica o de reparación, lo que permitió mejorar la atención al cliente.

Las empresas afirman que tienen pensado para el futuro realizar innovaciones o mejoras, como remates televisados por internet y mejorar la presencia de la firma en la zona.

Eslabones que traccionan o dinamizan la empresa

El eslabón que tracciona o dinamiza a las empresas es la producción primaria, y en menor medida el transporte, acopio y/o la comercialización primaria. En segundo término, el consumidor final.

Abastecimiento de materias primas

La materia prima principal son los terneros, los cuales son transportados por medios de camiones (en los últimos años han mejorado el parque automotor; existiendo algunos problemas de falta de castración y documentación de los animales). Con respecto en la forma de abastecerse de sus materias primas expresan que hubo cambios, como la implementación de la trazabilidad del ganado.

Distribución de productos o servicios

El principal canal de comercialización son los remates – ferias, en menor grado de importancia se encuentran las operaciones directas e internet.

Vinculaciones con otras empresas del sector

Las empresas manifiestan que integran la Cámara Argentina de Consignatarios de Ganado. En relación a la pregunta si han realizado vinculaciones con otras empresas del sector la respuesta fue afirmativa, teniendo como objetivo ésta la asociación y el intercambio de información.

Relación con el sistema de innovación

No hay vínculos con universidades e instituciones de ciencia y tecnología.

Expectativas a futuro

Las expectativas que tienen a futuro las empresas entrevistadas son muy buenas y buenas, ya que consideran que la actividad puede crecer y expandirse.

Principales problemas de su empresa/actividad

Un problema que afecta a todas las empresas del sector es la falta o mal estado de los caminos, que dificulta notablemente el desenvolvimiento de la actividad.

Además las empresa presentan otras dificultades como ser la financiación, la baja escala de producción, la infraestructura (electrificación), la capacitación de empleados o acceso a mano de obra calificada.

Síntesis y prospectivas

La información respecto a cuales son las principales fortalezas como empresas en aspectos productivos y tecnológicos arroja que la relación personal con el cliente es una de las principales, seguida por el grupo humano de trabajo, el cumplimiento de los plazos de entrega y el conocimiento del mercado.

En cuanto a la consulta de como perciben que está posicionada la empresa a distintos niveles (local, nacional e internacional), consideran que se encuentran muy bien o razonable, manifestando

que deberían mejorar en la capacitación del personal y en el financiamiento una de ellas y mientras que la otra considera que debería incrementar su presencia en la zona.

Los obstáculos que consideran son diferentes para las firmas, entre ellos se citan la cantidad y calidad del personal, problemas culturales, socioeconómicos, de mercados y políticos.

Para uno de los entrevistados, el recambio generacional del personal es el principal problema a resolver en la cadena, mientras que, para el otro entrevistado es la garantía de cobro y el respaldo de los clientes. (En anexo III se detallan las respuestas de estas empresas).

Agregado de valor en su empresa

Ambas empresas entrevistadas coinciden en que se puede aumentar el valor agregado de alguna de las producciones o servicios que desarrolla, y que se cuenta con recursos locales para realizarlo.

Un caso manifestó que se puede aumentar el valor agregado sobre los servicios inmobiliarios, ya que presentan poco o nada de desarrollo en casi todos sus aspectos (Incorporación de tecnología, infraestructura pública y privada, financiero, formación de recursos humanos y cuestiones organizacionales) exceptuando la comercialización.

Interés en participar en proyecto de valor agregado

Las empresas manifiestan que les interesa participar en proyectos de valor agregado, un firma manifestó que le gustaría que sea sobre la temática de mejoramiento de ventas.

Empresas de servicios turísticos (cabañas/hoteles)

Actividades Económicas

Las empresas destinadas a la prestación de servicios turísticos en el Valle Argentino manifiestan que su única actividad económica es el servicio de hotelería. Es importante destacar que la capacidad de plazas es muy buena en relación a la demanda.

Mano de Obra

En el sector la mano de obra es en su gran mayoría familiar, con personal contratado en forma esporádica para tareas puntuales.

Innovaciones o mejoras incorporadas o a incorporar

En el tema relacionado a las innovaciones realizadas en el pasado reciente, manifiesta haber realizado nuevas edificaciones, lo que le permitió ampliar la oferta de plazas para alojamiento.

Las empresas entrevistadas tienen pensado realizar mejoras en el futuro, ya sea remodelación o construcción de nuevas viviendas.

Eslabones que traccionan o dinamizan la empresa

Los eslabones que traccionan o dinamizan a las empresas entrevistadas son la actividad económica local, la caza y la ubicación geográfica, como paso obligado al sur.

Distribución de productos o servicios

Las empresas entrevistadas manifiestan que existen dos canales de comercialización importantes, estos son internet y poseer sus cabañas sobre la vera de la ruta.

En los últimos años se produjeron cambios en los canales de comercialización y en la relación con los clientes, como lo fue la difusión de los servicios por internet.

Vinculaciones con otras empresas del sector

En relación a la consulta sobre si han realizado en los últimos años vinculaciones con otras empresas del sector, la respuesta de las empresas consultadas fue que no.

Una manifestó que integra la Cámara de Comercio de General Acha, esto le brinda la posibilidad de realizar difusión de sus servicios y realizar consultas.

Relación con el sistema de innovación

No hay vínculos con el sistema de ciencia y tecnología.

Expectativas a futuro

Las expectativas que tienen las empresas a futuro son de regular a buena.

Principales problemas de su empresa/actividad

Las dificultades que tienen las empresas entrevistadas son el mal estado de los caminos y la financiación, ya que presentan dificultades para el acceso al crédito.

Síntesis y prospectivas

La información respecto a cuales son las principales fortalezas con las que cuentan las empresas arroja que los entrevistados consideran como virtudes la cercanía que desarrollan con los clientes debido a que los emprendimientos son familiares y el bajo costo de producción.

La respuesta a la pregunta de cómo sienten que está posicionada la empresa a distintos niveles (local, nacional e internacional), en los casos entrevistados consideran que bien o muy bien, manifestando que deberían mejorar la calidad del servicio que prestan.

El obstáculo que resaltan las empresas entrevistadas es el financiamiento.

La mejora en la comunicación vial y el ofrecimiento de alternativas turísticas para que la gente de paso se quede más días en la zona son los principales problemas considerados por los entrevistados a resolver.

En cuanto a las acciones que se deberían realizar para lograr una mayor coordinación o articulación de la cadena, consideran que hay que trabajar en conjunto con el municipio y/o la provincia para darle más impulso a la actividad.

Las tecnologías que consideran que se deberían incorporar es la realización de una página web donde se muestren los atractivos turísticos locales y también poseer un sistema informático que permita administrar mejor las plazas disponibles.

Agregado de valor en su empresa

Las empresas entrevistadas coinciden que se puede aumentar el valor agregado del servicio que prestan, y que localmente se cuenta con los recursos necesarios.

Una empresa manifestó que se puede aumentar el valor agregado sobre la actividad del turismo, creando lugares de recreación (como por ejemplo la laguna de Utracán, Sierras de Lihuel Calel). Otra empresa manifestó que el sistema edilicio presenta poco o nada de desarrollo en casi todos los aspectos constitutivos consultados.

Interés en participar en proyecto de valor agregado

Una de las empresas entrevistadas manifestó su interés en participar en proyectos de valor agregado sobre la temática de asociaciones.

FODA del Valle Argentino del Sector Empresario Productivo y de Servicios

Al igual que en el caso de las instituciones entrevistadas, se consultó a los principales actores económicos locales respecto cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta el territorio para poder desarrollarse. En el cuadro 39, se muestran los principales resultados que surgieron de cruzar la información suministrada por todos los actores utilizando la misma metodología que en el caso anterior.

Cuadro 39: FODA DEL VALLE ARGENTINO (Empresario Productivo y de Servicios)

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <p>Potencial de los recursos naturales. (Agua)</p> <p>Punto geográfico estratégico</p> <p>Servicios básicos (Energía, gas, ...)</p>	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <p>Factores climáticos (Temperaturas). Falta de emprendedorismo. Recursos humanos poco calificados. Idiosincrasia. Bajo nivel de infraestructura y financiero. Falta políticas de desarrollo locales (Plan de desarrollo a largo plazo). Lejos de centros de consumo Faltan servicios industriales</p>
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <p>Desarrollo de Producciones diversificadas y sustentables.</p>	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <p>Las políticas económicas nacionales. Financiamiento.</p>

<p>(Acompañar Pequeños emprendimientos) Desarrollo plan productivo a largo plazo. Turismo y actividades complementarias al mismo</p>	<p>No hay un plan de desarrollo a largo plazo Falta de controles serios que garanticen la instalación de industrias. Emigración de la población por ausencia de oportunidades y falta de proyectos.</p>
---	--

Fortalezas

El sector empresario-productivo privilegia como fortalezas el potencial de los recursos naturales, principalmente la disponibilidad de agua dulce y la ubicación geográfica como punto estratégico, también expresado por las organizaciones.

También se menciona como una potencialidad para el desarrollo futuro la disponibilidad de servicios básicos (energía, gas natural, etc.) como insumos fundamentales para el crecimiento productivo. Sin embargo, se sostiene la necesidad de incrementar su caudal y calidad.

Debilidades

Como debilidades los entrevistados mencionaron los factores climáticos, especialmente las bajas temperaturas (corto período libre de heladas). Esta situación dificulta la posibilidad de desarrollar determinadas producciones agrícola-ganaderas, afecta el transporte y la disponibilidad de materias primas y constituye un factor que perjudica el turismo.

Por su parte, la lejanía de los grandes centros de consumo genera costos excesivos en materia de flete, tanto para el acceso a determinados insumos como para la colocación de la producción final.

A su vez, existe una limitada dotación de recursos humanos calificados, con las competencias y habilidades necesarias para desenvolverse en las actividades productivas locales. Tampoco existen organizaciones y/o empresas que presten servicios técnicos

de apoyo a la producción, que permitan mejora la productividad y la eficiencia.

Además se menciona como debilidad la carencia de emprendedores (por falta de inversión) y motivada también por problemas idiosincráticos y culturales, ya que la mayoría de la población prefiere un trabajo seguro y estable que iniciar su propio negocio.

Si bien se considera, como se dijo anteriormente, que la dotación de servicios e infraestructura local es importante, se debe mejorar su calidad y su accesibilidad para que se constituya en un verdadero soporte de la actividad productiva.

Finalmente, se menciona como un condicionante al desarrollo local la falta de crédito a bajas tasas y en cantidad necesaria y la ausencia de un plan estratégico que articule esfuerzos y establezca objetivos, metas y prioridades.

Oportunidades

En el mundo actual existe una tendencia creciente al consumo de producciones orgánicas y sustentables, debido a cambios en las preferencias alimenticias de la población. De acuerdo a los entrevistados, esta modificación en los hábitos de consumo puede ser una oportunidad a capitalizar por General Acha, en la medida que la actividad productiva local-regional se oriente en esta dirección.

Por su parte, el auge a nivel nacional e internacional del turismo rural, el turismo de fin de semana y de estadías cortas abre una ventana de oportunidad para el impulso de esta actividad en el Valle Argentino. Detrás de este sector pueden gestarse proyectos productivos y de servicios que acompañen su expansión. Finalmente, los actores locales consideran que de existir un plan de desarrollo productivo a nivel nacional que busque explotar la base agrícola-ganadera del país, General Acha presenta una oportunidad para su crecimiento.

Amenazas

Los actores entrevistados mostraron incertidumbre respecto a las políticas económicas del actual gobierno. Consideran que la devaluación y el consiguiente proceso inflacionario han afectado el

consumo y eso deprime el mercado interno. A su vez, el aumento en la tasa de interés ha encarecido el financiamiento y, dado que el estado es el mayor demandante de fondos, los recursos se encuentran muy racionados para el sector privado.

A su vez, consideran que el gobierno no ha evidenciado hasta la fecha disponer de un plan ni de una estrategia de desarrollo productivo de mediano-largo plazo y que esto repercute sobre las decisiones de inversión y el clima de negocios.

Finalmente, destacan como amenazas la falta de controles para la radicación de industrias contaminantes y la posible emigración poblacional por falta de oportunidades en el territorio, ya que consideran que General Acha se encuentra atravesando una situación de estancamiento.

Conclusiones del diagnóstico empresarial

Diagnóstico económico productivo

La mayoría de los rasgos identificados en la actividad económica del Valle Argentino de General Acha son similares a los evidenciados en otras localidades pequeñas y/o medias del interior del país, que juegan un rol periférico en los procesos de acumulación a escala nacional.

Históricamente, en estos espacios han surgido empresas industriales especializadas en ramas tradicionales, de bajo grado de tecnificación, que producen fundamentalmente para abastecer nichos del mercado local y regional; estos nichos se encuentran protegidos de la competencia externa por los costos de transporte.

Este tipo de firmas presenta problemas con su escala de producción (es excesivamente pequeña, ya que abastece un mercado reducido) y agregan poco valor. Debido al bajo nivel de innovación, no desarrollan vínculos con instituciones de ciencia y tecnología. A su vez, tampoco existe una tendencia a la asociatividad, ya que identifican a las otras empresas locales del mismo rubro como competidoras y no como posibles aliadas en la conquista de nuevos mercados.

El problema de escala, de agregado de valor y de ausencia de vínculos con el sistema de ciencia y técnica se observa claramente para el caso del Frigorífico y seguramente es extendible a otras firmas industriales de menor dimensión del territorio objeto de estudio.

A su vez, el tema del tamaño relativo de las explotaciones ganaderas que permitiría bajar costos de producción, también resulta ser un tema que se deriva de los resultados de las entrevistas. No se observan en General Acha comportamientos asociativos que permitan aumentar escala de producción, reducir costos y de esta forma lograr saltar el cerco regional, “exportando” producción hacia otros mercados. Tampoco existe una visión sectorial respecto a la importancia de desarrollar vínculos con el sistema científico tecnológico.

En post de disminuir los costos de comercialización y logísticos, también resultaría fundamental trabajar en forma mancomunada con

los remate-feria locales, para superar el cerco local-regional mencionado anteriormente. Es importante que este tramo de la cadena de valor vacuna mejore las condiciones de transporte, avance sobre cuestiones de trazabilidad y desarrolle mecanismos de comercialización alternativos, utilizando por ejemplo internet.

Por su parte, existe una mención recurrente, tanto entre los industriales como entre los productores rurales entrevistados, respecto a la necesidad de mejorar el acceso al crédito y a la infraestructura física que sirve de soporte a la actividad productiva (rutas, caminos, acceso a los servicios, etc.). Aquí será crucial el aporte que, desde los distintos niveles de gobierno, se puede realizar en post de mejorar la competitividad de base territorial de la localidad y su zona de influencia. Al igual que en el caso de las instituciones entrevistadas, existe un cuestionamiento significativo de los hombres ligados a la producción respecto a la calidad de las políticas públicas vigentes en estos dos rubros hasta la fecha.

Por otro lado, resulta alentadora la aparición del sector turismo como un elemento dinamizador de la actividad económica local-regional, que permita una mayor diversificación. Si bien este sector presenta aún una escala pequeña y bajos niveles de inversión, reviste una interesante potencialidad en la medida que los demandantes del servicio dejen de ser personas de paso para alcanzar estadías cortas que oscilen entre los 3 y 5 días.

Es menester trabajar en la conformación de una entidad intermedia que nucleee a los dueños de estos emprendimientos. A través de una entidad de estas características se podría trabajar en la capacitación de personal para el sector, mejorar los canales de comercialización o establecer una marca turística regional, entre otras cuestiones.

Simultáneamente, el estado debe conformar circuitos turísticos regionales, promover la actividad y dotarla de la infraestructura física necesaria para que la misma pueda expandirse y desarrollarse.

Percepción de los actores de la producción respecto al desarrollo del Valle Argentino

Existe una importante similitud de diagnóstico respecto a la matriz FODA entre los actores institucionales y los vinculados a la actividad productiva. Entre las fortalezas destacadas por estos últimos se

menciona la localización estratégica, los recursos naturales existentes y la disponibilidad de servicios básicos, que facilitan el desarrollo de la actividad productiva.

Sin embargo, cuestiones climáticas, idiosincráticas y culturales, conjuntamente con la falta de inversión y la poca disponibilidad de recursos humanos y de servicios de apoyo parecen condicionarla.

A su vez la lejanía de los principales centros de consumo genera problemas de escala de producción y trae aparejado elevados costos de transporte.

Simultáneamente, si bien la infraestructura permite el desarrollo de distintas actividades, la misma debe ser mejorada para transformarse en una ventaja comparativa de carácter local y regional. Una situación similar ocurre con el crédito, ya que la plaza no ha logrado desarrollar mecanismos financieros locales que sirvan de apoyo a la actividad productiva.

En este sentido, los actores observan que no existe un plan de desarrollo territorial, que establezca objetivos y metas claras a alcanzar, una hoja de ruta a seguir que permita vislumbrar un futuro cierto para el Valle Argentino.

Pese a este cuadro de situación complejo, los actores consideran como oportunidad de desarrollo el impulso al sector turismo, sus derivados y el desarrollo de producciones orgánicas y sustentables.

Este horizonte se ve amenazado, a su vez, por políticas económicas poco claras, la ausencia de un plan de desarrollo a nivel nacional y la falta de financiamiento, que puede traer aparejado problemas de inversiones y genera incluso emigración en una economía local que se encuentra estancada

REFLEXIONES FINALES

En las últimas décadas se están produciendo cambios significativos en materia tecnológica, productiva e institucional, que impactan de manera heterogénea sobre los espacios locales.

El quiebre en el régimen de producción fordista, el creciente uso de tecnologías de la comunicación, la revolución verde, la profundización del comercio internacional y de los mercados de crédito a escala global, los acuerdos de libre comercio, alteran significativamente los circuitos de acumulación de capital.

Territorios anteriormente ganadores se encuentran subsumidos en la pobreza, a raíz de la fuga de inversiones y el mal diseño de políticas públicas de reconversión productiva. Por otro lado, nuevos espacios emergen alcanzando altas tasas de crecimiento económico y ofreciendo oportunidades de una mejor calidad de vida para su población.

Estos espacios se caracterizan por la presencia de dos rasgos distintivos. En primer lugar, la existencia de redes institucionales de gobernanza, que sirven de soporte para la actividad productiva y que se encargan de construir escenarios de desarrollo para el mediano y largo plazo.

En segundo lugar, por la presencia de empresarios dinámicos, capaces de agregar valor a su producción e innovar con el objetivo de ganar nuevos mercados o diversificar la economía.

Teniendo en cuenta estos rasgos, es que el presente trabajo ha intentado evaluar la presencia o ausencia de estos aspectos en la economía del Valle Argentino. El estudio realizado ha arrojado que el territorio cuenta con un tejido institucional poco denso, mayormente desarticulado y con poca incidencia sobre el desempeño tecno productivo del espacio en cuestión.

Simultáneamente, se observa una actividad económica especializada en la producción de bienes tradicionales, con bajo valor agregado. No se evidencian empresas o productores que innoven ni desarrollen estrategias asociativas tendientes a posicionar mejor sus productos en el mercado. Tampoco existen vínculos con organizaciones de ciencia y tecnología para el suministro de servicios de asistencia técnica.

En este sentido, la economía local pareciera estar atravesando una

situación de letargo o estancamiento, fruto de la ausencia de una estrategia de desarrollo clara, con objetivos y metas precisas a alcanzar. Los impulsos económicos que guían el desenvolvimiento del territorio parecen tener más que ver con factores exógenos que con elementos de naturaleza endógena, ligados a una explotación más adecuada de las competencias y habilidades existentes.

Este estado crítico no es patrimonio exclusivo de este espacio, sino que también se ha evidenciado en numerosos estudios realizados en diversas localidades del país.

Como aspectos positivos vale la pena señalar el hecho de que los actores parecen disponer de un diagnóstico bastante claro respecto a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que cuenta el territorio. También resulta alentador el hecho de que han logrado identificar qué proyectos resultan claves para el desarrollo económico de General Acha y que aspectos de las cadenas de valor existentes (tecnología, infraestructura, comercialización, recursos humanos, financiamiento, etc.) es importante trabajar para mejorar la competitividad.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones de política que los actores territoriales podrían poner en práctica para mejorar el desempeño económico general del Valle Argentino. Las mismas fueron ordenadas de acuerdo a su incidencia: aquellas que tienen que ver con la demanda, con la oferta y con cuestiones institucionales.

En lo que respecta específicamente a la demanda, el territorio necesita generar mercado, ya que la lejanía de los grandes centros de consumo completa contra las posibilidades de desarrollar economías de escala y alcance que bajen los costos de producción. Para apuntalar la demanda se recomienda impulsar mecanismos de compra estatal. El estado, a través de distintos organismos, puede demandar productos y/o servicios generados localmente (carne, vacuna, carne de cerdo, carne ovina, hortalizas). Hogares de Ancianos, Hospitales, Escuelas, Gendarmería, etc. constituyen demanda cautiva que puede ser abastecida con producción local. A este instrumento puede sumársele una campaña de concientización de la población para que elija, ante igualdad de precios y calidad, productos locales.

En lo que respecta específicamente a la oferta, es necesario trabajar sobre la optimización de los eslabones de las cadenas de valor

presentes en el territorio y su posible expansión. En materia de asistencia técnica, la presencia del INTA puede ser clave para mejorar la calidad de los productos agropecuarios. Por su parte, debe explotarse más adecuadamente la cercanía del territorio con Universidades Nacionales (Universidad Nacional del Sur y Universidad Nacional de La Pampa). En estos ámbitos se cuenta con personal idóneo para realizar capacitaciones en materia de comercialización y logística, formación de recursos humanos y aspectos financieros. La creación de una marca regional en base al cumplimiento de ciertos estándares de calidad (Por ejemplo “*Valle Argentino*”), puede ser también una herramienta a considerar para promover la expansión productiva.

También resulta necesario concientizar y sensibilizar a los productores sobre la importancia de desarrollar estrategias asociativas, que permitan reducir costos de producción o mejorar la calidad.

Otra cuestión clave para impulsar la oferta y la inversión es el ahorro. La mayor parte de los bancos comerciales no tienen como objetivo fundamental prestar a empresas, sino que su cartera se centra en individuos. A su vez, la banca pública tradicional tampoco canaliza la mayor parte de sus recursos en las pequeñas localidades del interior. Por lo tanto, la conformación de fideicomisos a escala local o la creación de cajas de crédito comunales constituye una alternativa para impulsar la actividad productiva. A través de entidades de esta naturaleza, se pueden desarrollar líneas de crédito con bajas tasas de interés para financiar capital de trabajo, capital de riesgo (compra de maquinaria, por ej.) o para capital semilla.

Por su parte, la diversificación de la economía local se muestra como una prioridad, si se quiere que General Acha sea menos susceptible a los shocks económicos externos. El desarrollo turístico constituye una interesante alternativa para alcanzar este objetivo, en la medida que logre canalizar inversiones privadas. Es necesario ampliar la oferta de cabañas, hotelería, campings, gastronomía y poner en valor la infraestructura básica ligada al uso de la laguna. También resultaría importante desarrollar servicios y actividades productivas vinculadas como por ejemplo, la cinegética, el desarrollo de artesanías y alimentos elaborados en pequeña escala (encurtidos, escabeches, etc.).

Dado que el territorio cuenta con un acuífero de gran magnitud, se debe explorar la posibilidad de desarrollar un parque termal y/o de

juegos acuáticos para la familia, utilizando fondos privados, públicos o mixtos. También pueden desarrollarse emprendimientos productivos de elaboración de agua y/o de fabricación de jugos en base a frutas, que enfatizan lo natural y lo ecológico del recurso.

Estas inversiones deben ser acompañadas por la creación de circuitos turísticos que pongan en valor la belleza natural, el casco histórico de la localidad y todos aquellos aspectos idiosincráticos y culturales que puedan ser susceptibles de explotación económica, a través por ejemplo de fiestas típicas.

Además, resulta fundamental que el estado (en sus tres niveles de gobierno) invierta en la infraestructura y en los servicios que sirven de soporte al desarrollo de toda la actividad económica y productiva del Valle Argentino.

En cuanto a las cuestiones institucionales, es necesario concientizar a las entidades locales respecto a la importancia de la comunicación y el trabajo colaborativo para la generación de proyectos tecnológicos, productivos, de infraestructura y organizacionales, que impacten positivamente sobre el crecimiento y la acumulación de capital del territorio en cuestión.

El gobierno local y la comunidad deben ser los encargados de generar liderazgos en diversas temáticas y construir escenarios prospectivos respecto al futuro del Valle. Estos escenarios deben incluir la dimensión del crecimiento económico, pero también la sustentabilidad ambiental, la inclusión y la participación ciudadana, en post de alcanzar un desarrollo armónico.

Este es el desafío que debe encarar la sociedad de General Acha para alcanzar un futuro promisorio, que sea el legado de las generaciones actuales hacia las futuras; construir un territorio digno de ser vivido, con un mayor bienestar y una mejor calidad de vida.

BIBLIOGRAFÍA

- AGHION, P. HOWITT, P. (1992). "A model of growth through creative destruction" en *Econometrica*, 60 (2), 323-351.
- ANTONELLI, C., FERRAO, J. (2000). *Comunicação, cohecimento colectivo e innovacao. As vantagens da aglomeracao geográfica*. Lisboa: Universidad de Lisboa.
- BALTAR, F. (2010). *Factor empresarial y flujos migratorios argentinos a España. Una perspectiva económica*. Tesis para acceder al Doctorado en Economía. Barcelona: Rovira i Virgili (índito).
- BENNETT, R. KREBS, G. (1994). "Local economic development partnerships: an analysis of policy networks in ecleda local employment development strategies" en *Journal of Regional Studies*, 28(2), 119-140.
- BOISIER, S. (1993). "Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad?" en *Ambiente y Desarrollo*, 9 (2), 35-63.
- BOISIER, S. (1999). *Teorías y metáforas sobre el desarrollo territorial*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- BORGATTI, S.P. (2002). *Netdraw: graph visualization software*. Boston: Harvard-Analytics Technologies.
- BORGATTI, S.P., EVERETT, M. G., FREEMAN, L.C. (2002). *Ucinet for windows: software for social network analysis*. Boston: Harvard-Analytics Technologies.
- BROCCHETTO, R., VITALE, J., GHEZAN, G., GRABOIS, M. (2014). *Marco conceptual y metodológico del proyecto*. Documento de Trabajo N° 1 Estudios del Sector Agroindustria: Proyecto MINCYT-BIRF. Buenos Aires: MINCYT.
- CANO, E., CASAGRANDE, G., CONTI, H., FERNÁNDEZ, B., HEVIA, R., LEA PLAZA, J.C., MALDONADO PINEDO, D., MARTÍNEZ, H., MONTES, M. A., PEÑA ZUBIATE, C. A. (1980). *Inventario integrado de los recursos hídricos de la Provincia de La Pampa*. Santa Rosa: INTA-UNLPam.
- CALLEJÓN, M. (2003). "En busca de las economías externas" en *Revista Ekonomiaz*, 25 (53), 75-89.

CASTRO, E., TULLIO, J. O. (1990). *Acuífero Valle Argentino: síntesis preliminar*. Santa Rosa: Administración Provincial del Agua (inédito).

COSTAMAGNA, P. (2000). *La articulación y la interacción entre instituciones: la iniciativa de desarrollo económico local de Rafaela, Argentina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

D'ANNUZIO, C. (2000). *Iniciativa de desarrollo económico local. La articulación y las interacciones entre instituciones: el caso Tandil, Argentina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

DIEZ, J. (2010). *Desarrollo endógeno en Bahía Blanca: empresas, organizaciones y políticas públicas*. Bahía Blanca: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.

DIEZ, J. EMILIOZZI, A. (2013). "Redes institucionales y desarrollo económico en ciudades intermedias: los casos de Bahía Blanca y Río Cuarto" En: Silvia Gorenstein, Graciela Landriscini y Jorge Hernández (comp.) *Economía urbana y ciudades intermedias. Trayectorias pampeanas y norpatagónicas* (pp.177-200). Buenos Aires: Ediciones CICCUS.

DIEZ, J., URTIZBEREA, N. (2014); "Densidad Institucional y Competitividad Territorial: análisis del caso Pigué" en X Bienal del Coloquio de Transformaciones Territoriales. Córdoba, 5, 6 y 7 de Noviembre de 2014.

DIEZ, J. URTIZBEREA, N. (2015). "Redes institucionales y desarrollo económico en ciudades pequeñas: el caso Pigué (Argentina)" en *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales (EURE)*, 41 (123), 263-287.

DIRECCIÓN DE ESTADÍSTICA DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA (2015). *Registro Provincial de Producción Agropecuaria*. Santa Rosa: Gobierno de la provincia de La Pampa.

ESCARPIT, R. (1976) *Teoría general de la información y la comunicación*. Barcelona: ICARIA.

ELVERDIN, J. LEDESMA, S., ZAIN ELDIN, E., CITTADINI (2014). *Programa nacional para el desarrollo y la sustentabilidad de los territorios. Documento base y estructura organizativa*. Buenos Aires: INTA ediciones.

FERRARO, C., COSTAMAGNA, P. (2002). *Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

FILIPPI, M. & TORRE, A. (2003). "L'organisation en réseau: de l'instauration de règles locales aux actions collectives" En: Andre Dupuy, Alexander Burmeister (Eds.), *Enterprises et territoires. Les nouveaux enjeux de la proximité* (pp. 245-321). París: La Documentation Française.

FLORES, F. (1989). *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile: Hachette, 1989.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA (2014). *Anuario estadístico*. Santa Rosa: Gobierno de la provincia de La Pampa.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA (2016). *Plan estratégico territorial*. Santa Rosa: Gobierno de la provincia de La Pampa.

HOLMES, T., SCHMITZ, J. (1990). "A theory of Entrepreneurship and it's application to the study of business transfers" en *Journal of Political Economy*, 98 (2), 265-294.

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA AGROPECUARIA (2014). Programa Nacional para el Desarrollo y la sustentabilidad de los Territorios. Documento Base y estructura organizativa. ISBN 978-987-521-573-3. Ed. INTA.

INSTITUTO LATINOAMERICANO DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL (ILPES). (1966). *Discusiones sobre planificación*. Santiago de Chile: Editorial Siglo XXI.

KIHLSTROM, R., LAFFONT, J. J. (1979). "A general equilibrium entrepreneurial theory firm formation based on risk aversion" en *Journal of Political Economy*, 87 (4), 719-748

KIRZNER, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: Chicago University Press.

MARIÑO, E. E., SCHULZ, C. J. (2008). "Importancia de los acuíferos en ambiente medanoso en la región semiárida pampeana" en *Huellas*, (12), 113-127.

MÉNDEZ, R. (1998). "Innovación tecnológica y reorganización del espacio industrial: una propuesta metodológica" en *Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales (EURE)*, 24(73), 31-54.

MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA DE LA REPÚBLICA ARGENTINA (2015). *Caracterización de la producción bovina*. Buenos Aires: Ministerio de Agroindustria.

MORGAN, G. (1986). *Imágenes de las organizaciones*. México D.F: Alfaomega.

MULLER, S. (2011). "Entrepreneurship and Regional Development: a literatura review" en 56th Annual ICSB World Conference. Stockholm, 5, 6,7 January.

SCHUMPETER, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper and Row.

SCHULZ, C. J. (2004). *Estudio hidrogeológico del área central del valle Argentino en La Pampa (Argentina)*. Tesis para acceder al doctorado en Geología. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba (inedito).

TOLEDO OLIVARES, X. ROMERO TOLEDO, H. (2006). "Exclusión socioterritorial" en *Geograficando*, 2, 13-26.

UTRIA, R. (1981); "Algunos aspectos sociales del desarrollo regional en América Latina" en Antoni Kuklinski (comp.), *Aspectos sociales de la Política y de la Planeación Regional* (pp. 75-93). México D.F: Fondo de Cultura Económica.

VÁZQUEZ BARQUERO, A. (2001); "Desarrollo Endógeno y Globalización". En Antonio Vázquez Barquero y Oscar Madoery (comp.), *Transformaciones Globales, instituciones y políticas de desarrollo local* (pp.77-99). Rosario: ed. Homo Sapiens.

WASSERMAN, S., FAUST, K. (1994). *Social Network Analysis. Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press.

WENNEKERS, J., SANDER, T., THURIK, R. (1999)."Linking Entrepreneurship and Economic Growth" en *Small Business Economics*, 13 (1), 27-56.

ANEXO I

RED VIAL: Corredor Bioceánico Bahía Blanca (Arg.) – Constitución (Chile).

La RN 152 que atraviesa el Valle Argentino es un corredor importante, ya que, une la RN 35 al este con la RN 143 al oeste, la cual, a su vez se conecta con la RPN 10 en el límite con Mendoza, formando el Corredor Bioceánico (Proyecto a realizarse)(Figura 11), que une el océano Atlántico con el Pacífico (conectando las ciudades de Bahía Blanca, General Acha, Santa Isabel y Malargüe con Chile) por el paso “Pehuenche”(Plan Estratégico Territorial provincia de La Pampa 2016; Plan Estratégico Territorial Avance 2008).

Figura 11: Corredor Bioceánico Bahía Blanca (Arg.) – Constitución (Chile).



Fuente: Plan estratégico Territorial, provincia de La Pampa, Año 2016.

Además es importante mencionar la reciente construcción de la “Ruta de la Cría” (pavimentación de la ruta provincial N° 13 - 105) contribuyo a fortalecer la conectividad de la región central de La Pampa y mejoro la comercialización de la producción ganadera de la región.

ANEXO II

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del área en estudio según las instituciones

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
- Ubicación estratégica. - Ruta Nacional. - Encontrarse sobre ruta de gran tránsito. - Localización estratégica (polo turístico de paso al sur). - Ubicación geográfica – actividad económica. - Ubicación geográfica en cuanto al turismo (paso al sur). - Ubicación estratégica - Posicionamiento geográfico. - Zona de excelente agua y valle potencialmente productivo. - Ubicación catastral. - Cantidad de animales en producción. - Ubicación estratégica importante para el desarrollo turístico. ----- - Agua. - Recursos Naturales. - Acuífero de gran calidad. - Disponibilidad de tierras. - Recursos naturales de calidad (suelo, agua).	- Aspectos culturales que limitan el desarrollo socio-económico. - falta de organización. - Idiosincrasia cultural de perfil ganadero extensivo. - Falta de rigor interno y cultura del trabajo. - Culturales. - Socio-económicas. - Bajo nivel cultural en un sector importante de la sociedad. - Desunión. - Falta de autocrítica. ----- - Infraestructura (luz, gas, cloacas). - Infraestructura obsoleta de servicios (agua, luz, etc.). - Problemas de integración con áreas de circulación económica. - Desarrollo industrial. - Urbanización /servicios. ----- - Falta de emprendedores	- Turismo. - Turismo de tránsito (obligado). - Paisaje para turismo rural. - Punto geográfico para turismo y transporte comercial. - Ubicación geográfica estratégica. - Desarrollo turístico. - Explotar zona turística. ----- - Producción de alimentos. - Valor agregado de los mismos. - Generar materia prima en origen de calidad. - Producir productos con mayor valor agregado para exportación. - Habilitar el frigorífico para exportación. - Explotación forestal cultivada. - Frigoríficos /mataderos de pequeñas especies. - Mejorar la utilización de las herramientas productivas. - Promover el desarrollo de economías regionales. - Producción Intensiva. - Apertura de ejes, Corredor bioceánico - Ubicación en el centro	- Falta de fomento a las economías regionales. - Carga impositiva que impide el desarrollo. - Postergación de los pueblos del interior por falta de peso político. - Debemos ser reconocidos por la provincia. - Capacitaciones. - Recursos económicos. - Carga impositiva. - Seguridad Jurídica. - Previsibilidad. ----- - Turismo de paso. - Llegada de empresas para explotación de recursos naturales en forma no sustentable. - Escases de servicios comerciales. - Falta de inversión. - Insuficiente apoyo político y económico. - Distancia de los grandes centros de consumo. - Ausencia de previsibilidad en las políticas productivas.

<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Naturales. - Recursos naturales especialmente seguros. - Calidad del agua. - Minería (yeso). - Aprovechamiento de energía eólica. - Medio ambiente. ----- - Recursos Humanos. - Oferta educativa del nivel secundario con variantes. - Oferta educativa. - Mano de obra (joven, económica). - Mano de obra. ----- - Recursos Económicos. - Recursos de Servicios. - Población en continuo crecimiento. - Potencial de diversificación productiva y aumento de valor agregado. - Economías regionales. - Desarrollo agro-ganadero. - Frigorífico. - Durlock. - Zona Agrícola. ----- - Instituciones. - Gendarmería. 	<ul style="list-style-type: none"> jóvenes. - Pobre desarrollo de micro emprendimientos. - Falta de iniciativa o políticas que promuevan desarrollos cooperativos y/o privados - Concientización y reglamentación. ----- - falta de previsibilidad Nacional. - Ordenamiento poblacional /zona parque industrial. - Poco poder político. - Políticas sobre salud pública. ----- - Calidad de servicios turísticos. - Empresas de turismo. - Educación terciaria/universitaria. - Ausencia de facultades. ----- - N° elevado de trabajadores de dependencia estatal. - Capacidad ociosa industrial. - Producción acotada (ganadería – cría/recría-). - Falta de equidad de los recursos naturales. 	<ul style="list-style-type: none"> del país. - Excelente calidad de agua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel educativo. ----- - Políticas financieras. - Políticas que regulen la producción agro-ganadera. ----- - Escasa o nula implementación de políticas acuíferas.
---	---	---	---

Evaluación de las Políticas de Desarrollo Económico Local

Gobierno Nacional

Infraestructura, Políticas implementadas. (Ejemplos)	Promoción Económica, Políticas implementadas. (Ejemplos)
Establecimientos con escasa o nula disponibilidad de agua. Rutas en mal estado.	
Rutas en mal estado.	Los créditos no llegan a todos los sectores y son pocos.
No hace aportes a la mejora de infraestructura, lo poco que se hace es de nivel provincial.	No están dirigidos a las posibilidades de la zona.
Rutas Nacionales destruidas (ej. RN 152 en cercanías a Puelches y RN 143). Necesidad de mantenimiento de banquinas y telefonía rural.	Los créditos para pymes, si bien están presentes, la disponibilidad de los mismos es lenta. Las zonas desfavorables (Puelches, Cuchillo-Có, Duval y Chacharramendi) el productor debería tener el combustible subsidiado y desgravaciones impositivas con incentivos a la producción en esas zonas.
Falta concreción colectora sobre RNN 152.	Irregularidad distribución y control de financiamiento para proyectos productivos.
Rutas en mal estado. Falta de colectoras.	No se puede acceder a dicha información a nivel local.
	No hay prácticamente asistencia crediticia para pymes o falta de información sobre las mismas.
Caminos rurales y vecinales. Ferrocarril.	
Malas condiciones de la RNN 152 y el acceso a Gral. Acha con inconvenientes graves. No existen colectoras.	
	Se carece de información y distribución de los mismos.

Gobierno Provincial

Infraestructura, Políticas implementadas. (Ejemplos)	Promoción Económica, Políticas implementadas (Ejemplos)
Establecimientos con escasa o nula disponibilidad de agua. Rutas en mal estado.	
Rutas en mal estado.	Los créditos no llegan a todos los sectores y son pocos.
No hay aportes suficientes para mejorar rutas, ni desarrollo para promover la ubicación de industrias.	Estuvieron dirigidas solo al sector agropecuario y en momentos de riesgos por fenómenos climáticos.
Salud –hospital con deficiencias-. Seguridad rural deficiente. Recursos provinciales mal direccionados.	Mejorar telecomunicaciones y acueducto de Puelén.
Escasas industrias. Deficiente política sanitaria. Poca promoción turística.	Irregularidad distribución y control de financiamiento para proyectos productivos.
Rutas que faltan pavimentar. Antenas proveedoras de internet en El Carancho.	Es menos insuficiente que a nivel nacional.
	Si bien hay capacitaciones constantes de distintos tipos, falta mayor asistencia crediticia para aquellas personas que no están bancarizadas.
Parque Industrial.	
Inexistencia de las mismas	Se carece de información y distribución de los mismos.

Gobierno Municipal

Infraestructura, Políticas implementadas. (Ejemplos)	Promoción Económica, Políticas implementadas (Ejemplos)
Acceso a la localidad	
Calles rota. No aplican el concepto de desarrollo territorial.	Los créditos no llegan a todos los sectores y son pocos.
No tiene capacidad económica ni de gestión para promover emprendimientos a largo plazo.	
Ausencia de planificación urbanística. Industrias en el radio urbano. Ausencia de redes cloacales y gas.	
Falta tratamiento de residuos. Falta de cumplimiento de ordenanzas que regulen los servicios. Falta de ejecución de algunas ordenanzas.	Irregularidad distribución y control de financiamiento para proyectos productivos.
Caminos vecinales en mal estado. Mantenimiento de calles de tierra defectuoso. Mal tratamiento de residuos.	
Mantenimiento de calles y acceso a escuela.	Si existen no tienen la difusión adecuada
Falta de parque industrial. Distribución de servicios (agua y electricidad). Falta de mantenimiento de las existentes	Se carece de información y distribución de los mismos.

Grado de Desarrollo de las Cadenas Productivas Seleccionadas

Ganadería Bovina

	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de Tecnología	3	4	
Comercialización	5	2	
Infraestructura pública	1	3	1
Infraestructura privada	2	4	
Financiero	2	4	
Recursos Humanos (formación)	2	3	
Cuestiones Organizacionales	1	5	
Limitaciones para alcanzar el máximo potencial	<ul style="list-style-type: none"> - No se aplica tecnología - Ausencia de recursos financiero. - Recursos Humanos. Desarticulación Legal. - Ausencia de Frigorífico - Clima. - Distancia a grandes consumidores nacionales. - Barrera sanitaria. - Falta procesamiento - Falta de valor agregado a la cadena productiva - Cuestiones organizacionales. - Incorporación de tecnología. - Porque la ganadería bovina es una actividad muy conservadora. 		
Considera que se puede desarrollar a partir de recursos locales	SI: 5	NO: 2	

Turismo

	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de Tecnología	1	4	2
Comercialización	3	3	
Infraestructura pública	2	5	
Infraestructura privada	3	4	
Financiero	1	5	1
Recursos Humanos (formación)	2	4	1
Cuestiones Organizacionales	1	6	
Limitaciones para alcanzar el máximo potencial	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de promoción (por ausencia de emprendimientos privados y públicos). - Ausencia de atractivos turísticos desarrollados que inviten al turista a quedarse. - Falta de políticas de inversión públicas y privadas. - La alcanzo - Financieros. - Formación recursos Humanos. - El desarrollo turístico en la zona es importante, influye el turismo cingético. 		
Considera que se puede desarrollar a partir de recursos locales	SI: 5	NO: 2	

Hortícola (Frutícola)

	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de Tecnología	1	4	2
Comercialización	1	2	4
Infraestructura pública		6	1
Infraestructura privada		6	1
Financiero		6	1
Recursos Humanos (formación)	2	3	2
Cuestiones Organizacionales	1	3	3
Limitaciones para alcanzar el máximo potencial	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de Fomento - Producción intensiva que demanda mano de obra calificada (hay poca mano de 		

	obra calificada). - Poco desarrollo de la comercialización y articulación de los actores de la cadena. - Recursos financieros y organizacionales. - Cuestiones organizacionales. - Llegada al mercado de la producción. - Financiamiento.	
Considera que se puede desarrollar a partir de recursos locales	SI: 6	NO: 1

Madera

	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de Tecnología			2
Comercialización		1	1
Infraestructura pública			2
Infraestructura privada		1	1
Financiero			2
Recursos Humanos (formación)		1	1
Cuestiones Organizacionales			2
Limitaciones para alcanzar el máximo potencial	Falta de inversión pública y privada. Falta agregado de valor a la producción. Falta de Infraestructura adecuada para el desarrollo de la industria maderera.		
Considera que se puede desarrollar a partir de recursos locales	SI: 2		

Ovinos

	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de Tecnología		2	1
Comercialización		1	2
Infraestructura pública		1	2
Infraestructura privada		2	1
Financiero		3	
Recursos Humanos (formación)		3	
Cuestiones Organizacionales		2	1
Limitaciones para alcanzar el máximo potencial	<ul style="list-style-type: none"> - Sala de faena ausente. - Mano de obra capacitada. - Cuestiones organizacionales y tecnológicas. - Fue una actividad con mucho desarrollo, pero fue reemplazada por la ganadería bovina. 		
Considera que se puede desarrollar a partir de recursos locales	SI: 2	NO: 1	

Porcinos

	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de Tecnología		2	1
Comercialización	1		2
Infraestructura pública			3
Infraestructura privada		2	1
Financiero		2	1
Recursos Humanos (formación)		3	
Cuestiones Organizacionales		2	1
Limitaciones para alcanzar el máximo potencial	Infraestructura. Recursos económicos.		
Considera que se puede desarrollar a partir de recursos locales	SI: 2	NO: 1	

Caza Mayor

	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de Tecnología		1	
Comercialización		1	
Infraestructura pública			1
Infraestructura privada		1	
Financiero	1		
Recursos Humanos (formación)		1	
Cuestiones Organizacionales		1	
Limitaciones para alcanzar el máximo potencial	La alcanzo		
Considera que se puede desarrollar a partir de recursos locales	SI: 1		

Apicultura

	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de Tecnología		1	
Comercialización		1	
Infraestructura pública		1	
Infraestructura privada		1	
Financiero		1	
Recursos Humanos (formación)		1	
Cuestiones Organizacionales	1		
Limitaciones para alcanzar el máximo potencial	Porque no son rentables actualmente.		
Considera que se puede desarrollar a partir de recursos locales	SI: 1		

ANEXO III PRODUCTORES

FODA VALLE ARGENTINO

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad del agua. - Agua. - Agua. - Excelente agua. - Calidad del agua de la tierra. - Calidad de agua. - Buena calidad del agua. - Gran extensión de tierras productivas con agua de buena calidad para desarrollar distintos cultivos. - Fertilidad del suelo. - Buena tierra. - Tierra. ----- - Ubicación estratégica. - Ubicación. - Ubicación. - Acceso cercano a rutas provinciales y nacionales para el traslado y comercialización de la producción. - Paso de turismo. - Buenas rutas. ----- - Productos y materias primas 	<ul style="list-style-type: none"> - Heladas severas. - Fuertes vientos. - Veranos calurosos. - Sequías. - Variaciones drásticas de la temperatura. - Plagas (hormigas) - Presencia de plagas (loros, tucuras) - Escases de pasto. - Poca Profundidad del suelo. ----- - Falta de inversiones particulares (fuertes o importantes). - Poca participación del productor en emprendimientos productivos. - Poco interés de las nuevas generaciones por la producción agropecuaria. - Falta de iniciativa. - Escaso interés de los propietarios. - Individualismo. ----- ----- 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de la exportación de carne vacuna. - Desarrollo de polo productivo de agricultura bajo riego. - Desarrollo de producción porcina. - Mayor industrialización ganadera. - Polo apícola. - Floricultura. ----- - Acceso a ruta Nacional y pasos intermedios. - Equidistancia y conexión a centros de consumo masivo. - Puertos marítimos o zona franca relativamente cercana. - Mercado en expansión. Alta demanda de consumidores. ----- - Hoy el nuevo cambio de gobierno con otra mentalidad, aprovechar a canalizar proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad económica. - Lograr estabilizar la inflación. - Revertir la poca credibilidad que tenemos como país para la apertura a los mercados internacionales. - Falta de mercado. - Cambio de políticas económicas. - Recesión internacional. - Falta Integración ----- ----- - Fuga de ideas. Personas idóneas que no encuentran su oportunidad y emigran. - Falta de participación o integración de personas capacitadas llamadas a formar parte de equipos de trabajo, de planificación o proyectos. - Poder lograr tener continuidad en los proyectos productivos. - Falta de cooperativas de

<p>de calidad reconocida. .- Productos primarios obtenidos a bajo costo. .- Escasa explotación.</p> <p>-----</p> <p>----</p> <p>.- Recursos humanos (muy poco consultados). .- Sociedad en expansión (educativa, metalúrgica, construcción, demográfica). .- Suficiente electricidad.</p>	<p>.- Gobierno municipal poco autónomo, sin apertura. (alianzas comerciales). .- Mal funcionamiento de entidades intermedias. .- Centralización provincial de recursos. .- Falta de políticas de desarrollo. .- Falta de continuidad en desarrollo productos alternativos.</p> <p>-----</p> <p>----</p> <p>.- Mano de obra local poco o mal calificada. .- Falta de mano de obra. .- Falta de mano de obra competente.</p> <p>-----</p> <p>----</p> <p>.- Lugar de faena habilitado. .- Robos de animales.</p>	<p>.- Aprovechar la agencia local de INTA, para trabajar con ideas en conjunto. .- Estar atentos a la línea de créditos para la producción. .- Recursos hídricos (mal utilizados).</p> <p>-----</p> <p>----</p> <p>.- Turismo. .- Desarrollo de turismo.</p>	<p>trabajo con resultados exitosos.</p> <p>-----</p> <p>----</p> <p>.- Crecimiento de otras localidades cercanas con iguales o mejores condiciones socioeconómicas.</p> <p>-----</p> <p>----</p> <p>.- Intervención mayor (externa) de canales de distribución e intermediarios en la cadena. .- Distancia a los grandes centros de consumo.</p> <p>-----</p> <p>----</p> <p>.- Entrada de carne de cerdo de Brasil. .- Precio del maíz. .- Escasa difusión de las bondades del valle. .- Contaminación ambiental.</p>
---	---	---	--

GRADO DE DESARROLLO

Actividad: Ganadería			
	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de tecnología	X	XX	
Comercialización	X	X	
Infraestructura pública			X
Infraestructura privada	XX		
Financiero		X	X
Recursos humanos (formación)	X	XX	
Cuestiones organizacionales	XX		

Actividad: Desarrollar ampliamente las cadenas de valor agroalimentarias y potenciar con recursos regionales (ambientales); denominación de origen.			
	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de tecnología	X		
Comercialización	X		
Infraestructura pública			
Infraestructura privada			
Financiero		X	
Recursos humanos (formación)	X		
Cuestiones organizacionales	X		

Actividad: .- Faena y comercialización porcina.			
	Mucho	Poco	Nada
Incorporación de tecnología		X	
Comercialización		X	
Infraestructura pública			X
Infraestructura privada			X
Financiero		X	
Recursos humanos (formación)	X		
Cuestiones organizacionales		X	

ANEXO IV

EMPRESAS COMERCIALIZACION DE HACIENDA

FODA DEL VALLE ARGENTINO

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> .- Potencial suelo-agua. .- Acuífero. ----- .- Punto estratégico geográfico. .- Ecológicamente limpio. .- Bajo nivel poblacional. .- Clima semiárido apto para muchas producciones. .- Disponibilidad de infraestructura, energía, gas, rutas. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Bajo nivel cultural. .- Bajo nivel de infraestructura. .- Clima como limitante. .- Estado vías de comunicación. .- Financiero/económico. 	<ul style="list-style-type: none"> .- Posibilidad de producción orgánica. .- Bajo costo relativo de producción. .- Recursos no renovables y renovables aún sin utilizar. .- Se comienza desde cero. 	<ul style="list-style-type: none"> .- La política económica variable a nivel nacional. .- La poca credibilidad internacional. .- Escases de recursos humanos. .- Escases de financiamiento o sustentable. .- Infraestructura.