

INFORMACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA:

A) Nombre de la Práctica	CONCERTACION PÚBLICO-PRIVADA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
B) Ciudad/municipio/pueblo	GENERAL PICO – PROVINCIA DE LA PAMPA
C) País	REPUBLICA ARGENTINA

PERFIL FINANCIERO:

Socio	Año 1 (2000)	Año 2 (2001)	Año 3 (2002)	Año 4 (2003)	Año 5 (2004)	Total Promedio %	Origen de los Fondos
Municipalidad de General Pico	450.000	380.000	400.000	400.000	280.000	100	Tasa municipal para el desarrollo (1)
Presupuesto total (\$)	450.000	380.000	400.000	400.000	280.000	100	

(1) La tasa se denomina Fondo Comunitario para la Producción y el Desarrollo (FoCoProDe) y surge de gravar con 0,24 \$ por cada metro de frente de las propiedades de los vecinos de la ciudad. Permite recaudar aproximadamente 30.000/35000 \$/mes. Por otra parte también el fondo se nutre del recupero de los créditos otorgados, de alquileres de galpones industriales propiedad del municipio y de otros aportes (en algunos casos han sido transferencias del gobierno provincial).

CATEGORÍAS Y SUB-TEMAS DE LA BUENA PRÁCTICA.

Categorías del Programa BLP de UN-Hábitat	Demandas de Medellín en función de los sub-temas del BLP	Correspondencia entre demandas y programas del Plan de Desarrollo de Medellín
Compromiso cívico y vitalidad cultural.	Participación comunitaria Conciencia cívica y educación Presupuesto participativo y toma de decisiones	Cultura de la autorregulación Formación ciudadana para el desarrollo local y la construcción de lo público Planeación y presupuesto participativo
Gobierno urbano y toma de decisiones	Transparencia y rendición de cuentas Gobierno urbano metropolitano Asociaciones público - privadas	Administración transparente y control social Comunicación pública para la convivencia y la participación ciudadana Prevención de la violencia Manejo del espacio público para la convivencia

NIVEL DE ACTIVIDAD: Ciudad

ECOSISTEMA: Continental

RESUMEN:

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

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

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

Dada la experiencia de trabajo conjunto entre las instituciones intermedias vinculadas con el quehacer productivo y el poder ejecutivo local, a través del funcionamiento de la Comisión Asesora Municipal para la Producción (CAMP) desde 1988 se han iniciado acciones de complementación para fortalecer el funcionamiento de la **Fundación para el Desarrollo Regional (FDR)** considerando que la entidad está compuesta por las mismas instituciones y que puede desarrollar actividades de alcance regional.

Estas acciones han sido plasmadas en el “**Acuerdo para el fomento del Desarrollo Local**” firmado a mediados del año 2005 entre el municipio y la FDR, que da inicio a un trabajo conjunto público-privado con características inéditas en la región y en el que el sector público local se comprometió al aporte de fondos (en forma periódica mensual) para que el destino de los mismos (en cuanto a la concreción de políticas de desarrollo local) sea decidido en forma conjunta con instituciones de la ciudad.

FECHAS CLAVES DURANTE EL DESARROLLO DE LA PRÁCTICA:

12.1.- 1988: Creación de la Comisión Asesora Municipal de Industria

12.2.- 1996: Consolidación de reuniones periódicas mensuales de la comisión

12.3.- 2001/2002: Acciones conjuntas frente a la crisis económica del país y de la región

12.4.- Junio 2005: Firma del “Acuerdo de complementación para el fomento del Desarrollo Local” entre el municipio de General Pico y la Fundación para el Desarrollo Regional.

NARRATIVA:

SITUACIÓN ANTES DEL COMIENZO DE LA INICIATIVA

Durante la segunda mitad de la década del 80 y como producto de la apertura de la economía nacional, muchas pequeñas y medianas empresas no pudieron sostenerse frente a la competencia de productos importados. Esto se vió más agravado en las economías regionales. General Pico se consolidó como polo industrial de la provincia de La Pampa, siendo afectado en forma muy marcada por el achicamiento y cierre de alguna de sus principales empresas, tanto estatales como privadas (talleres de Ferrocarriles Argentinos y de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones, industrias de implementos agrícolas, autopartistas, etc.), afectando a grupos de trabajadores que quedaron desocupados.

ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES

Frente al problema, poco común para los habituales de los gobiernos locales, desde el Poder Ejecutivo Municipal se convino en convocar a distintos sectores de la sociedad para abrir espacios de diálogo y concertación que permitieran hacer frente a la crisis. Es así como en 1988 se conforma la Comisión Asesora Municipal de Producción Industrial (CAMP) con el objetivo de tener un órgano asesor del municipio en temas concernientes al desarrollo económico de la ciudad. Como en muchas otras iniciativas el liderazgo estuvo a cargo del intendente.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

En principio el principal objetivo fue el de apoyar financieramente a pequeñas empresas para tratar de consolidar un entramado productivo de apoyo a empresas medianas de la ciudad.

A partir de 1996, con la formulación del Plan de Recuperación Piquense por parte de la Secretaría de Producción y Hacienda del municipio, se fijaron distintos objetivos para tratar de paliar los efectos de la crisis de los noventa que ocasionaron el cierre de varias empresas medianas. Los objetivos pueden resumirse en tres líneas de acción:

- a) Asistencia financiera para PyMEs. Esto fue consolidado en varios programas
- b) Capacitación. Dirigido a titulares de microempresas y a trabajadores excluidos del sistema laboral.
- c) Apoyo económico para misiones comerciales. Destinado a empresas con interés en la búsqueda de nuevos mercados, tanto a nivel nacional como internacional.

MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

El principal recurso estuvo dado por la creación de una tasa (Fondo Comunitario para la Producción y el Desarrollo, Fo.Co.Pro.De) aplicable a todos los frentistas de la ciudad (20000 aproximadamente) que permitió recaudar un promedio de \$ 35000 (treinta y cinco mil pesos) mensuales. En años posteriores (1996/2000) y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el proceso y la consolidación de las funciones de la comisión, el

gobierno provincial también realizó aportes de dinero para líneas específicas de financiamiento. Los fondos fueron administrados por el municipio a través de la Secretaría de Producción y Hacienda, creada para tal fin en el año 1995.

PROCESO

La invitación a participar en la comisión asesora fue realizada a varias instituciones locales, aunque finalmente aceptaron participar las siguientes: UNILPA (Unión Industrial de La Pampa, Zona Norte), CICAR (Corporación Industrial, Comercial, Agropecuaria y Regional), CGT (Confederación General de Trabajo, Zona Norte de La Pampa), CORPICO (Cooperativa de Electricidad, Obras y Serv. Públicos), Colegio de Ingenieros Agrónomos, Colegio Médico Veterinario, Consejo de Agrimensura, Consejo Profesional de Ciencias Económicas, Facultad de Ingeniería (Univ. Nac. De La Pampa), Facultad de Ciencias Veterinarias (Univ. Nac. de La Pampa), Federación Agraria, Sociedad Rural, Consejo de Arquitectura e Ingeniería, Centro de Acopiadores, Cámara de Comercio y Afines, Concejo Deliberante (Presidencia más representantes de los distintos bloques) y el CERET (Centro Regional de Educación Tecnológica). En principio la respuesta en la participación fue buena aunque las reuniones se realizaron en forma espaciada y para tratar temas puntuales.

A partir de 1996, cambio de autoridades comunales mediante, se planteó como objetivo trabajar en forma conjunta y abierta con la comisión y desde la Secretaría de Producción y Hacienda se planificaron reuniones periódicas mensuales en las que se trataba de decidir acciones a seguir en forma conjunta. Aunque los dictámenes de la comisión no tenían carácter vinculante para el poder ejecutivo local siempre se respetaron las decisiones tomadas. Éste no fue un tema fácil de sobrellevar ya que no siempre los intereses del ejecutivo coincidían con los intereses del resto de las instituciones, pero dado que los temas siempre fueron planteados con absoluta transparencia desde ambas partes se logró un nivel de diálogo intersectorial que permitió superar los problemas. Como ejemplo puede citarse la prioridad de financiamiento para el sector productivo, que contó con el aval de los representantes del sector comercial aún cuando este sector no sería contemplado en las líneas de crédito a implementar, pero entendiendo que si el sector productivo crecía podía crecer también la actividad comercial.

En cuanto a la participación es interesante destacar el caso de instituciones que mantuvieron sus representantes desde la creación de la comisión, hecho que permitió generar “lenguajes comunes” y conductas abiertas y participativas más allá de los propios intereses sectoriales. Esta participación también reforzó los vínculos interinstitucionales.

RESULTADOS ALCANZADOS

- **Mejora en la coordinación e integración entre los distintos actores, organizaciones e instituciones:** el espacio de diálogo generado permitió también una integración horizontal entre las distintas instituciones que integraban la CAMP; y también le permitió al poder ejecutivo municipal contar con un espacio donde se discutan y consoliden algunas líneas de acción referidas al desarrollo local, aumentando de esta manera la base de sustentación de las mismas.
- **Cambios en políticas y estrategias locales, nacionales o regionales a nivel social, económico y ambiental:** estas políticas consensuadas permitieron plantear situaciones frente a problemáticas específicas y principalmente frente a la crisis de los años 2001/2002.

Esto hizo que, por ejemplo, se diseñaran planes de financiamiento de corto plazo para empresas locales cuando no existía financiamiento alguno tanto en instituciones privadas como públicas de nivel nacional. (Fondo Solidario de Complementación Financiera).

SOSTENIBILIDAD

Pueden citarse dos etapas:

1. Desde su conformación, la CAMP actuó como un órgano consultor y de convalidación (o en algunos casos de rechazo) de políticas municipales referidas al desarrollo económico local. Si bien la participación de las instituciones estuvo avalada por una ordenanza dictada al respecto, éstas entendieron que se hacía necesario sentarse en una mesa de diálogo para delinear acciones locales, más allá de los aspectos formales y a pesar que no existió reglamento de funcionamiento alguno. También se entendió que el armado de un espacio de discusión era algo necesario y que de alguna manera daba entidad colectiva a las acciones que podían realizarse institucionalmente en forma aislada. Luego de 150 reuniones a lo largo de los años el esquema tendió a agotarse y se hizo necesario pensar otras alternativas de funcionamiento.
2. Este proceso de fomento con fuerte participación de distintos sectores de la comunidad comenzó a mostrar falencias a partir de mediados del año 2001. Por un lado hubo una disminución en los aportes municipales destinados a las actividades productivas debido a una reasignación de las prioridades y de una notable disminución en la entrada de fondos provenientes de la coparticipación provincial y nacional. Por el otro lado el impacto de la crisis económica (2002/2002) aceleró los reclamos sectoriales y, dentro de las reuniones de la CAMP, se hizo más evidente la necesidad de “hacer algo”, hecho que traducido a las lógicas de actuación de cada sector significaba dejar de lado las actuaciones en conjunto para privilegiar soluciones particulares. Este “tironeo” distributivo fue visto por el ejecutivo municipal como una seria amenaza al funcionamiento y a la continuidad de la CAMP, motivo por el cual se evaluaron distintas alternativas. Una de ellas se centraba en el funcionamiento de la Fundación para el Desarrollo Regional, potenciando sus actividades con un mayor protagonismo de las instituciones intermedias. Esto tendría algunas características distintivas, tales como:
 - El municipio no abandonaría su rol de promotor del desarrollo local, sino que a través de la FDR fomentaría una mayor participación de las instituciones intermedias en la toma de decisiones en el tema.
 - Se dispondría de un órgano intersectorial, con carácter ejecutivo e independiente de los vaivenes políticos, siempre y cuando las instituciones integrantes asuman que también son partícipes necesarios en el desarrollo local.
 - Todas las actividades a cargo de la Secretaría de Producción y Hacienda (S.P. y H:) serían continuadas por la FDR, para lo cual se transferiría toda la estructura (física y de personal) de la secretaría mencionada. Asimismo el municipio aportaría el gerenciamiento de la institución, así como también el pago de salarios del personal transferido.
 - El municipio, a través del FOCOPRODE, aportaría fondos específicos para el desenvolvimiento de las actividades de la FDR, además de transferir la actual cartera de créditos en poder de la S.P y H.

Este proyecto, presentado a mediados del año 2002 ante la CAMP, tuvo un proceso de discusión y debate prolongado, hasta que a fines del año 2004 se logró el consenso para implementar el mismo, plasmándose todo en el “Acuerdo de complementación para el fomento del Desarrollo Local” que se firmó a fines de junio de 2005 entre el municipio de General Pico y la Fundación para el Desarrollo Regional.

LECCIONES APRENDIDAS

1. **Diálogo y consenso como garantía de sustentabilidad de las acciones:** una condición necesaria para que puedan llevarse adelante acciones que permitan el crecimiento de una localidad está dada por la implementación de espacios de diálogo y concertación que, aunque acotados a temas específicos, permitan la interrelación entre vecinos, instituciones y autoridades, generando de esta manera una mecánica de participación y debate sin la cual no pueden plantearse otros pasos hacia el objetivo de desarrollo local.
2. **Políticas locales de estado:** un proceso de desarrollo local sostenido requiere espacios de concertación capaces de definir políticas que vayan más allá de los períodos de gobierno. Este es un tema donde todos, a priori, coinciden, pero es de difícil aplicación en la práctica, más aún cuando existen períodos electorales de por medio. No obstante ello, estos espacios de concertación son un elemento necesario e imprescindible para el éxito de las acciones a realizar en cuanto al desarrollo local.
3. **Relaciones de poder:** un proceso de desarrollo local con un buen espacio de concertación ubica a todos los actores en un mismo plano y permite dejar de lado recelos entre quienes tienen la función ejecutiva de gobernar y el resto de las instituciones, acercando posiciones y permitiendo que se comprendan mejor las decisiones y políticas cotidianas, tanto desde un sector como del otro. Esto permite que las relaciones de poder no estén tan marcadas y se trabaje con mayor visión comunitaria, democratizando las decisiones más importantes para la ciudad.
4. **Redes interinstitucionales:** a partir de la generación de espacios de concertación se ha fortalecido la relación interinstitucional, estableciendo de esta manera vínculos horizontales y no sólo verticales en cuanto al diálogo con las autoridades comunales.
5. **Transparencia en las acciones:** la presencia de instituciones como actores clave en el funcionamiento de la FDR garantiza al resto de la comunidad el buen destino de los fondos transferidos y que se obtienen a partir del aporte mensual de los vecinos mediante el pago de las tasas municipales. Además también tuvo un fuerte impacto la modificación del estatuto y la incorporación de concejales de la oposición como revisores de cuentas. En principio parece haber quedado claro que en cuanto al desarrollo local lo que se necesita son **políticas de estado** y no políticas de gobierno; y que para ello hace falta que la participación sea plena, aún cuando el proceso no tenga resolución rápida. Ello asegura que las decisiones tomadas tengan sustentabilidad en el tiempo.

POLÍTICAS Y LEGISLACION

La financiación del Plan de Recuperación Piquense estuvo soportada por la Ordenanza Municipal Nro.34/96 emitida por el Concejo Deliberante. Esta ha sido una ordenanza innovadora ya que en esa época no se registraban antecedentes de financiamiento a través de fondos públicos municipales.

A partir del proyecto de transferencia de fondos públicos a la Fundación para el Desarrollo Regional se hizo necesario convalidar esta experiencia mediante los mecanismos institucionales que corresponden al ámbito local. Esto se plasmó en la Resolución Nro.1958/05 emitida por el Concejo Deliberante aceptando el “Acuerdo de complementación para el fomento del Desarrollo Local”. Es de destacar que esta resolución fue aprobada en forma unánime por todos los integrantes del cuerpo deliberativo.

TRANSFERENCIA

La transferencia de este tipo de prácticas requiere de actores con el conocimiento (y el convencimiento) que el desarrollo local sólo es posible de lograr mediante el trabajo conjunto tanto de la parte pública como de la parte privada. Y trabajo conjunto implica muchas veces dejar de lado intereses políticos y/o sectoriales para ampliar el panorama y “ver” un horizonte más amplio. Esta conjunción de intereses también se dio en la localidad de Realicó (100 km. al norte de General Pico), donde en el año 2000 crearon una comisión intersectorial para tratar temas referentes al desarrollo productivo local. Para llegar a este proceso varios representantes de instituciones participaron en las reuniones periódicas de la CAMP y a su vez desde el ejecutivo municipal de General Pico se participó en las reuniones previas a la conformación.

En cuanto a las posibles acciones para replicar lo realizado podrían sintetizarse en los siguientes pasos:

- a) Generación de espacios de intercambio y concertación: Convocatoria a la participación. Si bien no todas las instituciones tendrán voluntad de participar, una vez conformado un núcleo mínimo y determinadas algunas tareas concretas, esto oficiará de motivador para que otras instituciones traten de integrarse.
- b) Detección de instituciones líderes en la localidad: la plena participación es el objetivo a lograr, pero en una primer etapa los esfuerzos deben apuntarse a aquellas instituciones con mayor “peso específico” dentro de la localidad, debido a que su participación traccionará al resto.
- c) Convencimiento del ejecutivo local: dado que el principal promotor de este tipo de acciones conjuntas todavía es el municipio, la apertura al diálogo y la transparencia en las acciones son dos elementos claves para que el resto de los actores accedan a participar para conformar políticas de desarrollo local. De más está decir que estas dos acciones deben declamarse **y plasmarse** en lo desarrollado en forma cotidiana. Las ambigüedades entre el discurso y los hechos conspiran contra el éxito de cualquier concertación.