



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
VILLA MARIA

Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"  
Repositorio Institucional

# Facilitación del Desarrollo Territorial

---

experiencia San Antonio de Litín

Año  
2019

Autores  
Cance, Ignacio Jorge; Vázquez, Juan Pablo  
y Chiaramello, Antonella

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Cance, I. J.; Vázquez, J. P. y Chiaramello, A. (2019). *Facilitación del Desarrollo Territorial: Experiencia San Antonio de Litín*. 1er Congreso Argentino de Desarrollo Territorial. 3ras Jornadas de Desarrollo, las redes locales y el desafío de la innovación en una nueva etapa de la globalización. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

# **Facilitación del Desarrollo Territorial: Experiencia San Antonio de Litín**

Cance, Ignacio Jorge; Vázquez, Juan Pablo; Chiaramello, Antonella

## **Resumen**

En el año 2017 el Gobierno de la Provincia de Córdoba junto a la Municipalidad de San Antonio de Litín impulsaron el desarrollo de un Plan Productivo Territorial en la localidad de San Antonio de Litín. Esto implicó una prueba piloto sobre una metodología de tipo participativa entre los actores de la comunidad con el objetivo de determinar una serie de proyectos productivos nuevos y otros ya existentes a potenciar que permitan la generación de nuevas fuentes de empleo y sostenibilidad del empleo local.

En el presente año el Gobierno Provincial y el Gobierno Local avanzaron en la idea de trabajar la Implementación del Plan Productivo. La confección del Plan Productivo presentó cierta linealidad sustentada en una explicación de los objetivos por quienes coordinaron los talleres, la sensibilización del tema, el aporte de elementos del contexto macroeconómico y de negocios y la visualización de algunos proyectos productivos viables en la localidad. Esta linealidad facilitó la determinación de estos proyectos, varios bajo la idea de generar prácticas asociativas. El proceso de facilitación, con el objetivo de materializar estas ideas (pasar de un documento a la realidad) y permitir el diálogo entre los actores rompe esta primera linealidad y evidencia la complejidad presente en los procesos de desarrollo territorial, que persiguen resultados tangibles pero además un enfoque estructural que permita la construcción de capacidades en el territorio.

Asimismo, se evidencia la “emergencia” de nuevas necesidades propias del lugar que demandan atención y acción de quienes cumplen el rol de facilitar, es decir, acompañando a que las cosas sucedan e intentando transformar realidades de base.

El rol del facilitador en estos procesos implica generar las condiciones para que los actores del territorio puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción. Aquí estamos.

**Palabras Claves:** Facilitación – Plan Productivo – Desarrollo Territorial

## Introducción

Resulta un tema ampliamente difundido la realidad que hoy tienen los gobiernos locales; mayores responsabilidades y funciones junto a limitados recursos (de todo tipo) para hacer frente a múltiples desafíos que van desde las tradicionales actividades de alumbrado, barrido y limpieza hasta temas de índole sociales, ambientales, de salud y económicos-productivos. Existen varios casos de Municipios que han asumido el compromiso de gestionar políticas públicas amplias e inclusivas en este contexto. Entendemos que, el Gobierno Local de San Antonio de Litin, en la Provincia de Córdoba es uno de estos procesos que vale la pena evidenciar con el propósito de construir algunas reflexiones.

Este Municipio ubicado en el sudeste de la provincia de Córdoba (departamento Unión) decide fortalecer y crear nuevas capacidades institucionales como son las relacionadas al ámbito productivo. Se trata de una localidad de 1500 habitantes en el ejido urbano y la particularidad de un número de habitantes rurales bien interesante para esta región, unos 800 habitantes distribuidos en 8 colonias rurales que dependen de este Municipio. La base productiva de este territorio se caracteriza por la agricultura y la actividad ganadera; cría bovina y producción láctea. Como encadenamiento productivo existen unas 5 industrias lácteas que industrializan la producción de leche local y de la región. Otro sector característico es el Apícola, integrado por 7 apicultores que mantienen una profesión de generaciones familiares con unas 4000 colmenas en producción.

En el año 2017 este Gobierno Local fue elegido entre los 427 existentes en la provincia de Córdoba para avanzar en una prueba piloto a los efectos de evaluar una metodología de trabajo específica vinculada a propuestas de desarrollo territorial; diagnosticando las características del territorio y aprovechando las fortalezas existentes. Esto implicó la confección de un Plan Estratégico Productivo Local que tuvo por objetivo distinguir una serie de oportunidades de negocios que implicaran la generación de empleo y producción en la localidad para los próximos años. No se trató de un proceso para elaborar un Plan Estratégico en términos amplios de lo que ello significa, sino más bien, representó un esfuerzo de planificación más sencilla y concreta.

En el año 2018 el Gobierno de la Provincia de Córdoba y la Municipalidad de San Antonio de Litin decidieron avanzar en la etapa de implementación, es decir, en intentar materializar en la realidad los proyectos determinados de manera participativa por los principales sectores productivos y actores territoriales. No menor el desafío de asumir este compromiso que implica articular lógicas diversas y entender los intereses genuinos de cada actor territorial.

La idea de implementación que implica trabajar el proceso de facilitación para el Desarrollo Territorial tendrá variadas reflexiones en estos primeros meses de “estar”, de “vivir” de cerca los procesos y acompañar los diálogos. Los temas emergentes, aquellos no determinados en la planificación original, serán una constante presente en la realidad local, escuetamente presentada en las siguientes páginas. Estos temas y problemáticas emergentes se transforman en agenda de trabajo que surgen del diálogo en la calle, de reuniones con actores del territorio y de la propia percepción de los funcionarios sobre temas sensibles para la población como pueden ser los efluentes de industrias lácteas que se vuelcan dentro del ejido urbano o la necesidad de tierras para la construcción de viviendas.

## **Punto de Inicio: Planificación 2017**

El proceso de planificación con una fuerte impronta productiva determino una serie de proyectos productivos, algunos inexistentes en el territorio y otros en los cuales se analizo un avance en la cadena de valor sobre algún proceso productivo ya existente. Se determinaron los siguientes proyectos:

Molino Harinero Multiple

Ampliación de una planta de Balanceado y Harina de soja

Carnes Maduradas

Cluster apicola

Cadena de Valor Láctea

Productos Hortícolas

Productos Panificados

Geriátrico

UTE- Obras públicas y construcción

Productos Litin – Venta Minoristas

En términos generales y también particulares estos proyectos y procesos implican:

Aprovechar recursos locales excedentes (especialmente económicos).

Trabajar lógicas asociativas.

Impulsar algunas innovaciones como es el caso del proyecto de Carnes Maduradas y el proyecto de Geriatria.

El documento manifestaba que, si estos proyectos lograban avances se hacia necesaria la conformación de una Cámara Comercial e Industrial, proyecto que desde algún tiempo se viene intentando concretar por actores locales pero pareciera que la masa critica aun no es sólida para pensar una iniciativa de este tipo.

También el documento establecía el compromiso del Gobierno de la Provincia de Córdoba y del propio Gobierno Local en trabajar una etapa de implementación que requería la figura de un coordinador o facilitador que “ayudara a que las cosas sucedan”.

## **Idas y vueltas sobre la elección del Facilitador**

Cuando el intendente consulto al equipo técnico que trabajo la planificación el perfil que debería tener la persona que asumiera el rol de coordinación o facilitador en la etapa de implementación

manifestamos que, en lo posible, debía ser una persona del ámbito local a San Antonio de Litin, puesto que, sería un/una conocedora de las vinculaciones interpersonales y los marcos institucionales de la localidad, es decir un conocedor de la historia de vida de los actores del lugar. Entendimos no imprescindible un perfil propio de las ciencias económicas (como suele suceder en estos casos; contador, administrador de empresas) pero si una persona con capacidad de diálogo, articulador y con capacidades para generar consensos.

Luego de un tiempo pudimos percibir, y el intendente se manifestó en este sentido, que el territorio primero debía trabajar la generación de capacidades institucionales a los fines de responder a las problemáticas y procesos que pretendía abordar el plan productivo desde un marco conceptual y práctico de lo que implica el Desarrollo Territorial. Esté, entendido como un proceso de construcción de capacidades cuya finalidad es mejorar de manera colectiva y continuada el bienestar de una comunidad<sup>2</sup>.

Un profesional formado en el desarrollo local-regional asumió la tarea de impulsar este proyecto con dos improntas que hacen a lo estructural del proceso:

1- Trabajar no de manera aislada como si la “voz del experto externo” fuera superior. De lo que se trata es de realizar una tarea compartida que permita construir un equipo de gestión.

2- Fomentar, acompañar el fortalecimiento de las capacidades institucionales del lugar, lo cual con el tiempo permitirá menores dependencias a la figura de los actores externos. Estos aportan en la visión estratégica pero el rol operativo debiera ser abordado con recursos de la comunidad.

Los actores del territorio son los verdaderos dueños de cada problema presente en su realidad cotidiana, el facilitador es también un actor territorial pero es quien aporta a generar las condiciones para intentar resolver el problema. No tomar las decisiones ni ejecuta las acciones de Desarrollo Territorial.

Como contrapunto a nuestros pensamientos y practicas, no son pocas las reflexiones que destacan el valor que sea un “externo” quien cumpla estos roles en la facilitación, dada la idea de independencia en sus posiciones y la presunta “objetividad” en sus acciones. Un tema interesante de ahondar y debatir.

Los roles asumidos en la etapa de facilitación tienen que ver con:

Acompañar a que las cosas sucedan, es decir, que lo escrito en la planificación se pueda acercar a una realidad transformadora de las condiciones iniciales.

Construir relaciones de confianza a través de pequeñas acciones.

---

<sup>2</sup> Albuquerque F, Costamagna P y Ferraro C (2008) Desarrollo Local, descentralización y democracia. Ideas para un cambio. Buenos Aires. UNSAM

Trabajar en la construcción de una visión compartida y luego de agendas de trabajo compartidas.

Dejar una metodología de dialogo en el territorio y entre los actores.

Trabajar una lógica de Acción-Reflexión y reflexión-acción.

Asumir la existencia de siempre una “buena complejidad” en el territorio,

lo cual implica también un contexto de conflicto que se debe asumir como situación natural.

En definitiva, adelantando algunas de las conclusiones podemos decir que la idea de desarrollo económico local es mucho mas una labor socio-política-cultural que técnica, ya que esta excede el papel de los consultores, porque requiere de respuestas sistémicas y de manera permanente. No alcanza con una buena TIR (Tasa Interna de Retorno) como mostrábamos durante los talleres de planificación para algunos proyectos productivos ni es suficiente con la existencia de excedente económico en el territorio. Además de esto, en los casos que se lo requiere, es necesario trabajar el proceso de motivación, orientación y gestión de un proyecto productivo, más aún cuando requiere de una práctica asociativa previa y que pueda tener continuidad.

### **Año 2018: Etapa de implementación**

En este apartado intentaremos, con breves comentarios, mostrar alguna primera sistematización de la experiencia en Desarrollo Territorial en San Antonio de Litin y región.

El Plan Estratégico Productivo San Antonio de Litin es un proyecto de desarrollo, un plan a futuro que implica una activa participación de los actores territoriales.

Partimos de la premisa de que en general los actores de estos procesos plantean “hacemos mucho pero contamos y reflexionamos poco”. Esta idea de contar lo que hacemos no se basa solamente en la difusión de los resultados de las experiencias sino en aquello que hemos aprendido y que puede ser “embrión” a futuro de nuevos procesos, se trata de generar conocimiento que pueda ser utilizado como aporte en nuestros territorios. Entonces sistematizar no sólo sería contar el pasado sino mirar hacia adelante, pensando en nuevos y mejores proyectos y en renovadas estrategias de formación en Desarrollo Territorial ya que de este “aprender haciendo” emergen debates para dar respuestas a cambios en las maneras de hacer más colectivas nuestras acciones.

Entendemos necesario y oportuno poder avanzar en un proceso de sistematización del proceso/experiencia tendiente a la implementación del Plan Productivo San Antonio de Litin durante el año 2018 por los siguientes motivos:

La gestión y acompañamiento de procesos territoriales tienen una velocidad que limita la posibilidad de reflexión sobre esta práctica. Ordenar información, escribir permite reflexiones de mayor profundidad.

El encadenamiento de acción-reflexión-sistematización-reflexión puede impulsar el desarrollo de nuevos proyectos gracias a esto de “parar la pelota”.

A continuación, presentamos algunos de los temas concretos en los cuales entendemos haber facilitado algunos avances:

#### - Sector Apícola

El sector apícola de San Antonio de Litin tiene una historia productiva y simbólica arraigada al territorio. Una vez un técnico apícola expreso”San Antonio de Litin representa un emblema de resistencia apícola”, entendiendo la quijoteada de hacer apicultura en una zona núcleo agrícola. Este sector productivo se compone de 7 apicultores que lograron permanecer en un territorio ante el avance de la frontera agrícola y con ello la desaparición de vastos tambos y actividades ganaderas que permitían cultivos atractivos para la vida de las abejas (especialmente alfas).

Los diversos ciclos económicos han generado oportunidades de encuentros entre los apicultores que pensaron posibles practicas asociativas cuando las dificultades eran crecientes y otros en los cuales se tomaron mayores distancia cuando las condiciones del mercado tendían a mejorar y con solo la individualidad era suficiente.

La miel es un producto que se exporta en un 90% al mercado internacional, por lo tanto las variables macroeconómicas y en especial las políticas cambiarias tienen fuerte incidencia sobre el sector, aquí la importancia que adquiere la teoría de los ciclos económicos cuando pensamos en negocios de exportación.

Los apicultores recuerdan la década del 90 del siglo pasado como un momento difícil para la actividad con bajas rentabilidades y la desaparición de productores. En aquellos tiempos, varios productores acompañados por el programa “Cambio Rural” del INTA decidieron dar un paso adelante y pensar una practica asociativa que implicaba construir una sala de extracción colectiva y trabajar negocios asociativos.

Fue tan fuerte y necesaria la lógica del encuentro que aprovecharon la existencia de carpinterías individuales para la construcción de un sistema de carpinterías especializadas y asociativas, es decir, en cuadros, marcos, techos que se intercambiaban entre ellos y vendían a otros apicultores. Asimismo, de manera colectiva se compro un terreno y construyo un galpón, propiedad que luego seria vendida.

La salida de la convertibilidad del año 2002 y la fuerte devaluación que vivió la economía argentina mejoro fuertemente las condiciones del mercado de la miel y las rentabilidades del negocio. Esta situación genero un estímulo individual en cada productor por crecer pero; ya no bajo un esquema asociativo sino que el productor comenzó a “mirarse en su individualidad” canalizando sus energías y tiempos en su emprendimiento particular.

Como resultado, no se pudieron concretar y consolidar vínculos asociativos pero las relaciones interpersonales entre los productores no se rompieron, algo bastante insólito en este tipo de prácticas.

Esto nos permitió proponer, en el marco del proceso participativo que estábamos iniciando con la planificación productiva, la conformación de un Cluster Apícola, es decir, un encadenamiento productivo hacia adelante y atrás en la cadena de valor que permitiera trabajar una lógica de integración horizontal y vertical entre los apicultores y proveedores de productos y servicios apícolas.

Cuando convocamos a las primeras reuniones luego de aquella planificación evidenciamos la sorpresa que causó el plantear que tanto el Gobierno Provincial como el Municipal estaban dispuestos a acompañar a los apicultores en el armado de una estrategia asociativa. Quizás, ya desanimados de estas convocatorias que suelen no pasar a la acción, quizás por las dificultades culturales que presentan estas alternativas sentimos una negativa a trabajar el proyecto.

Aquí mostramos nuestra intención de trabajar junto al sector pero entendiendo sus particularidades y atendimos a las modificaciones que el colectivo consideraba necesario hacer sobre aquella idea original. El grupo local de 7 productores se vio nutrido por algunos apicultores de la región que se sumaron a la iniciativa con un grupo actual en consolidación de 12 apicultores que trabajan unas 10.000 colmenas, algunos 100 colmenas, otros 300, 500, 1000 y hasta 2000 colmenas.

Decidimos escuchar sus propuestas y surgió la posibilidad de visitar y conocer alguna práctica asociativa con trayectoria en el sector. Definieron que la Cooperativa de Trabajo de Santiago del Estero COOPSOL. La experiencia del viaje fortaleció las relaciones y nos permitió consolidar un esquema de reuniones con una agenda de trabajo.

Hoy reconocemos y reflexionamos sobre las siguientes características del grupo:

Punto de Encuentro: Apicultura como Arraigo, afecto por la apicultura. Filosofía de vida.

Punto Compartido: Obtener mejores rentabilidades del negocio.

Realidades diversas del grupo:

Apiculturas que exclusivamente “viven de esta actividad”

Apicultores a los cuales la actividad le significa un ingreso extra.

Apicultores que están “volviendo a la actividad” luego de un tiempo

Apicultores que están pensando en la sucesión generacional

Apicultores que buscan crecer en escala y otros que dicen “no es mas miel, es mejor”

Estas realidades diversas implican trabajar en respuestas también múltiples que permitan contener a este colectivo productivo generando una agenda de trabajo amplia.

Una debilidad que algunos actores pueden percibir del proceso y otros que la entienden como un proceso en si, se refiere a que aun no hemos podido encontrar grandes objetivos hacia los

cuales avanzar, sino más bien estamos transitando un camino que implica trabajar sobre varios y tangibles objetivos. El gobierno local cumple el rol de “empujar la rueda” y en este sentido transcribimos textual la reflexión de un apicultor que nos parece marca nuestro rol:

“Siempre tuvimos que ir al Estado nosotros, esto hoy es anormal. Es la primera vez que el Estado nos empuja, nos incentiva, nos motiva”

Entre las actividades concretas que se consustanciaron en los próximos meses destacamos:

Visita del programa APITEC INTI. La intención es recorrer cada sala de extracción y proponer algunas líneas de acción compartida entre los apicultores.

Dirección de Apicultura Provincial (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca): los técnicos de esta dirección también realizarán una visita a estos apicultores y se abordarán temas referidos a la comercialización y los negocios de exportación.

Visita y diálogo de negociación comercial con uno de los 3 exportadores existentes en el país, con el cual la mayoría de los apicultores tiene ya relación comercial. La incipiente conformación del grupo generó un alerta al exportador que manifestó la intención de recibir a los apicultores, recorrer la planta y dialogar sobre el negocio. Esto no fue gestionado, nació del propio exportador y diálogo con los apicultores. Los apicultores le solicitaron al gobierno local su acompañamiento en esta actividad.

Visita a la “Mesa Apícola del Noroeste de Córdoba” como forma de conocer experiencias y generar vínculos hacia adentro del sector.

- Sector Lácteo

Históricamente esta región ha tenido a la actividad industrial láctea como uno de sus motores de crecimiento. En los últimos años asistimos al deterioro económico y financiero de una simbólica industria Láctea, la Cooperativa Tambara y Agropecuaria La Litinense generadora de fuente de trabajo y riqueza en el territorio durante 40 años. La idea de “salvar a la cooperativa” llevó al intendente a gestionar en distintos Ministerios y Secretarías del Estado créditos y subsidios que le permitieran mejorar en la coyuntura sus finanzas y avanzar en una reestructuración general del negocio. Todo fue en vano, la Cooperativa finalmente dejó de funcionar pero estas vinculaciones que fue generando el gobierno local sirvieron de disparador para pensar una planificación amplia que incluya al sector lácteo. A pesar de la pérdida de este actor clave existe un entramado lácteo bien interesante y diverso que estamos acompañando con algunas acciones:

Articulación con INTI Lácteos: Los organismos técnicos del Estado suelen estar bien dispuestos a trabajar, entendimos que solo era necesario generar el vínculo y luego, dado que son vínculos públicos-públicos, los procesos avanzan cuando hay objetivos concretos a trabajar. El INTI

Lácteos Rafaela trabaja en la órbita de la tecnología industrial en el sector lácteo acompañando procesos que tiendan a la mejora en términos de competitividad. Nos apoyamos en esta institucionalidad para generar los encuentros entre los industriales locales y la región y generar un punto de encuentro que fue la visita de estos técnicos a cada planta industrial y el posterior diagnóstico tecnológico realizado a cada empresa. De manera compartida surgieron 3 líneas de acción concretas a profundizar:

gestión de efluentes industriales,

capacitación sobre temas productivos específicos a cada industria

acceso a financiamiento productivo.

Acompañamos de esta manera procesos que busquen incluir al sector productivo en un todo pero con miradas particulares a cada situación empresaria.

Boca de Venta Asociativa: Uno de los proyectos determinado en la planificación era justamente, luego de la puesta en marcha de varios proyectos en cadena de valor, tomar esas nuevas producciones y generar un espacio asociativo minorista de venta en centros urbanos como Villa María o Córdoba. A pesar que hasta aquí varios proyectos (molino multicereal, carnes maduradas) no lograron un mínimo avance la cuestión comercial en algunas de las industrias lácteas esta siendo compleja con importantes stocks inmovilizados ante el deterioro del consumo minorista en bastos sectores de nuestra sociedad. De manera emergente surge de los propios actores la intención de avanzar en este proyecto colectivo. No son menores las dificultades de pensar un proceso de este tipo pero entendimos que valía la pena intentar ir por un escalonamiento de actividades que nos permitan conocer la voluntad entre los actores a trabajar prácticas asociativas. Encontramos un interlocutor válido en el Gobierno de la Provincia de Córdoba que nos acompañe en esta iniciativa. Desde la Secretaría de Integración Productiva del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca se nos propuso avanzar en dos actividades previas a la boca de venta:

participación de las empresas locales en diversas exposiciones y ferias productivas existentes en la Provincia. Para ello la Provincia pone a disposición la carpa institucional del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca sin costo alguno para el expositor.

generar un espacio de diálogo con Cooperativa del sector agrícola y ganadero que tienen entre sus negocios las actividades de supermercados. La intención aquí es trabajar, actuando como grupo asociativo, en la venta directa sobre supermercados propios del sistema cooperativista.

- Financiamiento productivo a Microemprendedores y Pymes

La intención de estas actividades es vincular a los sectores productivos con ventanas de financiamiento como son el CFI (Consejo Federal de Inversiones), Agencia Córdoba Joven,

Ministerio de Industria, Comercio y Minería y la Secretaria de Equidad y Promoción del empleo.

Aunque el contexto macroeconómico, notablemente en términos de tasas de interés, se manifiesta adverso a las alternativas productivas, en estas líneas de financiamiento encontramos tasas de interés fuertemente subsidiadas por el Gobierno de la Provincia que van del 0%<sup>3</sup> hasta el 15% en relación a una inflación estimada del 30% para el año 2018.

Desde lo financiero entonces se presentan estas oportunidades aunque en varios sectores y emprendimientos el eje a trabajar no tiene que ver solo con la tasa de interés de un posible financiamiento sino con aspectos relacionados con la demanda de los productos/servicios, la comercialización y gestión de cobranza, los aspectos logísticos. Estos son aspectos que verdaderamente se presentan como obstáculos concretos al ecosistema emprendedor local.

Siendo este el diagnostico inicial y practico al que llegamos nuestra intención no va a ser la “venta de créditos” sino un acompañamiento sistémico de cada emprendimiento y una profundización sobre el funcionamiento real del mismo. Un financiamiento puede ser una oportunidad para un emprendedor o un “salvavidas de plomo” si no logramos dimensionar el negocios y la capacidad de repago de una cuota que, a mas tarda, a los seis meses se vera reflejada como un nuevo costo a la estructura del negocio.

En estos primeros seis meses de acompañamiento pudimos mantener diálogos y conocer una veintena de emprendimientos con los siguientes resultados parciales:

Aprobados	Ingresados a la ventana de financiamiento	Emprendedor armando carpeta	Emprendedor analizando la posibilidad	No se avanza
5	2	3	3	6

Los financiamientos aprobados significan que ya fue entregado el dinero al emprendedor o que se concreta en los próximos días.

Los casos de financiamientos ingresados a la ventana de financiamiento implican que están en proceso de análisis por parte de las autoridades otorgantes, en varios casos solicitando información complementaria.

En los financiamientos que se están armando las carpetas significa la sistematización de la información y el llenado de los formularios.

---

<sup>3</sup> Solo para la línea Jóvenes del Centenario. Esta línea impulso el Gobierno de la Provincia de Córdoba en conmemoración por los 100 años de la Reforma Universitaria. Esta destinada a Jóvenes universitarios o con titulo terciarios o para quienes tengan un avance del 80% en el plan de estudio de la carrera. Hasta 100.000 a tasa 0% con un plazo de devolución de 48 meses.

También la Secretaria de Equidad y Promoción del empleo cuenta con una línea de hasta 18.000 a tasa del 0%

En el caso en que el emprendedor esta analizando la posibilidad del crédito se refiere a que aun no decidió si avanza con el financiamiento o no.

Finalmente, están los casos en que el emprendedor decidió no avanzar en el crédito y esto tiene que ver con diversos motivos según los casos presentados:

Considera que no es el momento adecuado de tomar el financiamiento.

No cumple con los requisitos formales. (inscripciones, garante)

No le resulta motivante tomar un crédito.

Algunas de las reflexiones que esta dejando este proceso de difundir y acompañar la gestión de créditos tienen que ver con:

La importancia de una gestión triangulada que contenga al emprendedor, al profesional de las ciencias económicas que asesora conoce la situación del emprendedor y la gestión municipal, quien cumple el rol de “puente” ante los organismos de crédito. Es el propio gobierno local quien entrega la carpetas (formularios, proyecto, documentación de respaldo) a los organismos de financiamiento y realiza el seguimiento de los casos.

Cuando el emprendedor no cuenta con un profesional contable que lo pueda acompañar en el armando de la carpeta y el proyecto es vital que alguien cumpla ese rol. Es por esto que la gestión municipal cuenta con el asesoramiento de una reciente profesional externa que cumple ese rol.

Hemos podido diagnosticar, en varios casos, que el emprendedor no necesita solo un financiamiento, sino más que esto. Adolece de un acompañamiento sistémico que incluya las posibilidades de crédito pero también algunas herramientas de gestión que faciliten el sostenimiento de la actividad productiva. Aquí hay todo un desafío por trabajar y brindar contención a los emprendedores y pymes locales.

- Fortalecimiento Equipo de Gestión

Luego de dos años y medios de gobierno municipal, el grupo de trabajo que lidera la gestión<sup>4</sup> evidencia hacia adentro algún desgaste dado por la complejidad misma de la tarea y los múltiples temas a responder. Este fue otro de los temas emergentes, que surgen a partir de la confianza construida y que nos interpela a que podamos acompañar de alguna manera; sugiriendo, dialogando y generando acciones concretas que nos permitan trabajar esta situación.

Surgió la oportunidad de realizar una serie de talleres con el equipo de gestión con los siguientes objetivos:

---

<sup>4</sup> Intendente, Secretario, integrantes de Secretarías, Concejales del oficialismo, personas de confianza

- Fortalecer al equipo de trabajo municipal en relación a temas vinculados al trabajo en equipo y la gestión coordinada de procesos de desarrollo local.
- Promover instancias de reflexión, autoevaluación y planificación en torno a una agenda de trabajo integral del municipio

En la introducción hablábamos de los temas emergentes, aquellos que aparecen ahora, en la etapa de implementación, cuando abrimos juego a mayores espacios de diálogos y vinculaciones institucionales y que exceden a los temas productivos originarios de este trabajo. Algunos de ellos se refieren a:

- \* Gestión integral de residuos.
- \* Áreas/Parques Industriales.
- \* Políticas de Habitud
- \* Acompañamiento en la conformación de la Cámara Comercial e Industrial

Estos son temas que en los próximos meses intentaremos profundizar y comenzar a transitar.

#### Algunas Reflexiones

Como punto y seguido a este proceso compartimos algunos comentarios de lo vivenciado y las reflexiones que viene dejando:

Dada la magnitud de los temas abordados y las derivaciones en cada uno de ellos se presenta la necesidad de establecer algunos ejes prioritarios de gestión que permitan una mejor planificación y seguimiento de los procesos. Entendemos que los talleres con el equipo de gestión podrá ser un disparador para planificar y generar estos ejes prioritarios.

Nuestra labor tiene que ver con un perfil de gestionar, un trabajo con algunas similitudes a las del propio intendente gestionando pero sin rol político.

El vínculo con la Universidad permite generar y construir conocimiento no desde la lectura abstracta de un libro sino mas bien partiendo de la praxis, de la realidad cotidiana del/los territorios.

Pasado ya un año del proceso de planificación inicial entendemos que aquel momento sirvió de disparador de una multiplicidad de temas que hoy se están abordando. Difícilmente logremos avances en la totalidad de los temas enumerados en el documento pero esta posibilidad sirvió de “puerta de entrada” para generar diálogos y búsquedas de consensos mínimos en el territorio además de traer a la luz problemáticas e inquietudes de los ciudadanos.

En el modelo de planificación tradicional el diagnóstico se presenta como un resultado, aquí existe una linealidad y encadenamiento causa-efecto. En cambio, en este particular estamos intentamos caminar hacia un Modelo Cogenerado en el cual el diagnóstico es un proceso continuo, en el cual no le decimos a la gente lo que debe hacer, el conocimiento y los saberes los co-construimos en el territorio.

La manera de evaluar una “buena gestión” normalmente se hace mediante resultados concretos y tangibles, en la mayoría de las oportunidades observando variables cuantitativas. En este sentido una gestión aceptable del proceso de implementación del plan productivo estaría enfocada en la cantidad de créditos otorgados y la visibilidad de los mismos. Esta es una parte de nuestra tarea pero además de ello existen acciones de acompañamiento en diversos procesos como es el trabajo con el sector apícola o con las industrias lácteas favoreciendo el diálogo o permitiendo encuentros técnicos, que de manera cuantitativamente resulta complejo medir pero se presentan como procesos territoriales de alto impacto en la comunidad. La gestión local es parte de este acompañamiento, por lo tanto la validación del proceso es amplia y los objetivos se evidencian cumplidos en parte.

## **Bibliografía**

- Costamagna Pablo, Larrea Miren (2017) Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social. Orkestra – Instituto Vasco de Competitividad.