

PROGRAMA DE DESARROLLO TERRITORIAL EN EL ÁREA METROPOLITANA DE CÓRDOBA

SISTEMATIZACIÓN DE APRENDIZAJES

RESUMEN EJECUTIVO



EQUIPO DE SISTEMATIZACIÓN

Dr. Andrés Matta

Mter. Cristina Etchegorry

Lic. Cecilia Magnano

Mter. Carolina Orchansky

MAYO 2014



El “Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba” (REMECO) ha sido ejecutado por la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC) desde el año 2010, con el objeto de contribuir al desarrollo competitivo de la región metropolitana de Córdoba en términos económicos, sociales y ambientales, aumentando la competitividad del sector empresarial a través de un proceso integrado de desarrollo local basado en la innovación productiva y organizativa y en el fortalecimiento de las capacidades institucionales (BID-FOMIN, 2009).

Para cumplir su propósito, el Programa fue diseñado con cuatro componentes, tres de ellos vinculados al territorio y sus actores y otro de carácter interno (Monitoreo, evaluación y difusión de resultados).

Los tres componentes centrales han sido, por tanto:

- el Desarrollo sustentable del Parque Frutihortícola de la región metropolitana de Córdoba y de los productos del cinturón verde (subcomponentes Parque Productivo y Productos del cinturón verde);
- la Promoción de la innovación en productos y procesos, orientada a mejorar la competitividad de las empresas cordobesas (subcomponentes Innovación Intersectorial e Innovación y Capital Humano);
- Modernización de la gestión pública en su relación con las empresas y el ordenamiento territorial (subcomponentes Ordenamiento Territorial y Simplificación de Trámites).

El ejecutor de REMECO, la ADEC, es una entidad mixta de segundo nivel, integrada actualmente por 31 entidades locales (mayoritariamente cámaras empresarias) y la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba. Fue creada en 1997 con el objeto de promover el desarrollo económico y social de la región metropolitana articulando para ello las acciones públicas y privadas. Asimismo, cuenta con la Fundación para la Incubación de Empresas (FIDE) y seis Universidades de Córdoba como socios adherentes.

Los co-ejecutores del Programa han sido la Municipalidad de Córdoba y el gobierno provincial (participando particularmente los Ministerios de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico Tecnológico y de Agricultura, Ganadería y Alimentos) junto al Consejo Federal de Inversiones (CFI).

El presente informe sistematiza y analiza el proceso y los resultados obtenidos por parte del “Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba” con el objetivo de difundir sus aprendizajes entre agentes individuales e institucionales relacionados con las políticas de desarrollo territorial.

Este Programa pertenece a lo que podría denominarse una “tercera ola” de proyectos que el FOMIN ha venido desarrollando desde la década de 1990 en América Latina (FOMIN, 2013; Romis, 2013). Esta generación de programas se inscribe en una línea denominada como Desarrollo Económico Local (DEL) que tiene por objeto “expandir la adopción de políticas y estrategias de promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs), a partir del fortalecimiento de los factores competitivos de los territorios o regiones económicas en las que estas operan” (FOMIN, 2013). Este “nuevo enfoque” mediante la inclusión de acciones que contribuyen a generar un mejor entorno para los negocios tales como creación de economías y externalidades, articulación público-privada y redes institucionales, fortalecimiento de activos e incorporación de metas de reducción de pobreza en las políticas productivas (focalizando en terri-

torios o sectores productivos o poblaciones más pobres) (FOMIN, 2013; Romis, 2013).

El territorio del Programa, que es la Región Metropolitana de la Ciudad de Córdoba (RMC), puede ser definida como una “región emergente”. Es la capital de la provincia homónima ubicada en el centro de Argentina y la segunda ciudad nacional según su población y la primera en la extensión de su ejido. Posee una economía compuesta por MiPyMEs aunque diversificada, una gran densidad institucional (superior al promedio del país) y un rico sistema educativo y científico.



El programa REMECO como programa de Desarrollo Económico Local

En función de los distintos aspectos considerados es posible afirmar que en términos generales el Programa no sólo ha cumplido con la mayor parte de sus objetivos sino que lo ha hecho desde un enfoque coherente con la perspectiva del DEL aunque existen un conjunto de aspectos (fundamentalmente derivados de su diseño) que limitan tanto la perspectiva como los resultados en esta dirección.

En términos del diseño de los distintos componentes y subcomponentes, la perspectiva del DEL queda más evidente en el componente referido al Cinturón Verde (Componente I) y su complemento en

el subcomponente de Ordenamiento Territorial del Componente III (no ejecutado en su totalidad), así como en distintos aspectos del Componente II. Numerosas acciones del Programa tienen efectos en las instituciones y empresas de la ciudad pero esto no implica necesariamente la perspectiva territorial ya que podrían ejecutarse desde otros paradigmas conceptuales.

Esta diferencia se encuentra en que en los primeros componentes comparten por un lado una concepción multidimensional, multidisciplinaria, multisectorial y estratégica del desarrollo y al mismo tiempo una mirada territorial en función de su escala (meso), sus estructuras económicas (cadenas productivas territoriales) y su gobernanza (con participación de los actores). En otros casos, estas dimensiones son menos evidentes y el territorio podría aparecer sólo como un “telón de fondo” de las actividades planificadas.

Si bien el diseño constituye la matriz sobre la que se asientan los principales ejes del Programa, no es menos cierto que los ejecutores pueden también orientar la forma en la que se desarrollan las acciones a partir de su propia perspectiva y que en muchos aspectos del caso, esto se ha observado en la forma en la que se han gestionado los distintos componentes.

En función de ambas etapas del

Programa (el diseño y la ejecución) es posible señalar por tanto distintos aspectos en los cuales REMECO ha dejado más clara su impronta como política con perspectiva de DEL y cuales han sido sus limitaciones al respecto.

Entre los aspectos que constituyen dimensiones claves del DEL se puede citar:

-La capacidad para generar procesos de articulación de los actores del territorio, y particularmente instituciones tanto del sector público como representantes de las empresas y de la sociedad civil (en especial instituciones educativas). En algunos casos estas articulaciones se realizan para cumplir los objetivos directos del Programa, pero en otros estos espacios comparten una mirada más amplia sobre los problemas del territorio (como sucede en el caso de solución a la crisis hídrica, o la en la Mesa Intersectorial para la Promoción del Consumo de Frutas y Hortalizas). Tal como han señalado algunos actores, el Programa ha oficiado de catalizador de diversos procesos de cooperación, al contar con recursos humanos y económicos adecuados para ello.

-Esto ha implicado también el fortalecimiento de las instituciones en la medida que los aportes del Programa han permitido un aumento de su legitimidad y sus resultados, como sucede en la mejora de la calidad de los servicios de las instituciones públicas (en particular municipales), el fortalecimiento de cámaras y asociaciones participantes del Fondo de Innovación Intersectorial, el fortalecimiento de la capacidad de incidencia de la propia ADEC y de las cámaras empresarias participantes en el proceso de reforma del sistema de habilitación de negocios o el fortalecimiento de las estrategias de vinculación de universidades e instituciones educativas.

-La voluntad de incidir en las políticas públicas locales promoviendo modificaciones normativas para aumentar las capacidades y la transparencia (como sucede en el caso de las normas vinculadas al MAC y



especialmente la nueva Ordenanza de Habilitación de Negocios), pero también aportando la perspectiva del DEL a los agentes públicos. Vale la pena agregar aquí particularmente el aporte a la calidad de la democracia, en un contexto donde son comunes los conflictos políticos y jurisdiccionales: el Programa propició y logró obtener en numerosos casos el consenso de oficialistas y opositores a nivel municipal y acuerdos e intercambios de recursos entre los niveles provincial y municipal (en las acciones para buscar la solución de la crisis hídrica o en la compra del software para la Ventanilla Única, por ejemplo).

-El fortalecimiento de activos territoriales, como ha sucedido en el caso de la infraestructura de regadío para algunos sectores del Cinturón Verde (aunque aún ésta no se ha concluido), o en el caso de algunos proyectos de innovación intersectorial.

-La inclusión de metas específicas vinculadas a la calidad de vida de la población y no solamente la mejora de los resultados económicos de las empresas. Esto se observa particularmente en el Componente vinculado al Cinturón Verde: trabajando mediante las Buenas Prácticas Agrícolas en aspectos ligados a la salud de productores y consumidores, promoviendo el consumo saludable o el ahorro de recursos hídricos. También se evidencia en el financiamiento de proyectos de innovación que tienen impacto en cuestiones ambientales y sanitarias, en ambas líneas del Componente II.

-La consideración de las empresas y unidades productivas en una perspectiva que supera tanto la mirada atomista como la meramente sectorial para pensar las problemáticas en términos de cadenas de valor territoriales (desde el productor al consumidor en el caso del CV) y promoviendo además la integración entre éstas en complejos con mayores niveles de integración (como es claro en el subcomponente de Innovación Intersectorial).

Entre las limitaciones respecto al enfoque DEL se puede mencionar por su parte:

-Las limitaciones para incidir en aspectos estructurales a nivel

meso, tales como desajustes entre sistemas, rasgos culturales o factores de poder territorial, entre otros aspectos. Pueden hallarse ejemplos de ello en diferentes componentes: las dificultades para incidir en los factores que disputan el territorio del Cinturón Verde; la limitación para incidir (más allá de los agentes individuales e instituciones) en los vínculos entre los subsistemas de innovación territoriales o la limitación para incidir en aspectos culturales críticos (ya que todo indica que el Programa generó mayores efectos en actores que ya contaban con ciertos rasgos, capacidades y recursos (tales como la empresariedad en el caso de los productores; la visión innovadora y los capitales acumulados en las instituciones, etc.) ya que en los casos en los que estos antecedentes no existían, el Programa no logró incidir del mismo modo.

Si bien es cierto que no debe pedirse a un único programa, que opera con recursos y tiempos acotados que modifique estructuras territoriales de larga data, una visión del proceso del DEL debería incluir entre sus objetivos explícitos el contribuir, mediante estrategias de articulación con distintos organismos locales a generar estrategias territoriales dentro de las cuales el Programa juegue un rol específico.

Si bien el Programa logró en dicho sentido algunos procesos de articulación relevantes, en otros casos no consiguió generar espacios claves tanto para resolución de problemas de fondo y barreras estructurales (como en el caso del Cinturón Verde) como para dotar a las actividades del Programa de un marco estratégico más amplio (como el caso del componente de Innovación) o para garantizar sus efectos (como en el caso de la ejecución de la Ventanilla Única).



Principales aprendizajes sobre el Diseño

Los proyectos que pretenden abordar un territorio con “enfoque DEL” conllevan una complejidad intrínseca que deviene de la multiplicidad de dimensiones y variables a considerar y de la necesidad de desarrollar esquemas de gobernanza participativas y eficientes. Esto suele darse además en el marco de equilibrios siempre frágiles que ponen en riesgo a los proyectos ante cualquier cambio coyuntural en el contexto (como en este caso han sido los cambios políticos en los co-ejecutores, el deterioro relativo de las condiciones macroeconómicas o factores medioambientales como la crisis hídrica en el Cinturón Verde).

Por esto, es recomendable que el diseño lógico colabore para focalizar las acciones y potenciar los esfuerzos siempre limitados. En este caso el Programa estaba conformado por componentes y subcomponentes que se comportaban como distintos “subprogramas”, cada uno con su definición territorial, sus actores clave, objetivos y procesos diferentes, con una estructura de gestión propia de un único programa.

Ya que el factor unificador de los programas de DEL es el territorio, debe considerarse además el modo en el que éste se define. En algunos aspectos de REMECO, subyace implícitamente la idea de que si los distintos componentes abordaban el mismo espacio geográfico metropolitano, todos contribuirían al objetivo común de aumentar la competitividad local. Por una cuestión de volumen, este supuesto podría ser válido para un Plan de gobierno que posee distintos programas y proyectos debidamente articulados y con un horizonte temporal de mediano y largo plazo, pero difícilmente podría ser válido para un programa piloto con recursos y tiempos muy limitados. Sin dudas este aspecto estructural tuvo consecuencias en todos los aspectos de la ejecución del Programa.

Esta particular situación se ha visto reforzada además por el exigente “sistema de fines” diseñado, que generaba en cada componente la presión por lograr una gran cantidad de metas, indicadores e hitos y por la complejidad administrativa (particularmente la referida a contrataciones y adquisiciones en el Componente II). Todos estos aspectos



deberán seguramente considerarse en futuros diseños, ya que tienen consecuencias directas en la capacidad de gestión.

Una de las consecuencias más evidentes de este diseño sobre la ejecución ha sido la dificultad para generar sinergia entre los distintos componentes. Los aprendizajes en términos de “incidencia política” del componente III y en el desarrollo de la innovación del componente II podrían haber sido aprovechados en el proceso del Cinturón Verde, pero el logro de estas articulaciones se veía limitado por la estructura y el sistema de fines.

Además de su influencia hacia el interior del Programa, los procesos administrativos y su complejidad, deben considerarse también como “costos de transacción” para los destinatarios (como aquí ha sucedido en el Componente II). Ciertamente las “barreras de acceso” son un problema habitual de los programas y políticas (particularmente los orientados a la innovación tecnológica en donde por dicha razón los consultores ocupan un rol fundamental) pero no es tan frecuente que los altos costos administrativos persistan en las etapas posteriores. El enfoque DEL requiere que los proyectos pongan igual o mayor peso en los procesos y sus distintas etapas que en los resultados específicos. No obstante, en el caso de REMECO, buena parte de los indicadores han estado referidos a la realización de actividades, lo que no siempre refleja si éstas han tenido efecto en el territorio. Algunos actores entrevistados revelan esta paradoja señalando por un lado que el Programa ha sido exitoso (si se lo juzga por la cantidad de actividades e hitos cumplimentados) pero que no es posible determinar con claridad si ha logrado efectos en el territorio. En numerosos casos –aún en actores relevantes en la trama institucional- se observa que esto genera posicionamientos más basados en percepciones y emociones que en datos consistentes. Más allá de los resultados de la evaluación final, debería considerarse la posibilidad de disminuir la cantidad de indicadores de actividad y generar unidades de acción basadas en procesos que incorporen dimensiones y variables vinculadas a esta lógica.

Principales aprendizajes sobre la Ejecución

Como ya se ha explicado, buena parte de los aspectos críticos de los proyectos de DEL se estructuran durante el diseño, pero es relevante que los agentes ejecutores compartan la perspectiva al definir los procesos operativos y desarrollar sus estrategias de gestión. Desde el punto de vista de las instituciones ejecutoras, es preciso que éstas cuenten con la fortaleza necesaria para llevar adelante procesos exigentes en diversas dimensiones. Esta fortaleza depende al menos de dos factores: su legitimidad para participar y liderar procesos de desarrollo a nivel local y su disponibilidad de recursos [capital económico, humano, social] para hacer efectiva esta participación.

El programa REMECO ha sido más exitoso en aquellos aspectos donde las instituciones han compartido una visión común, han sido capaces de generar las articulaciones y la cooperación necesarias y han contado con recursos para llevarlo adelante o han incidido eficazmente en quienes contaban con ellos. Por el contrario, las debilidades en estos aspectos han contribuido parcialmente a que ciertos problemas derivados del diseño y de la propia complejidad territorial no hayan podido salvarse.

Del mismo modo, se ha destacado la necesidad de que las unidades ejecutoras de los proyectos estén conformadas por personas con las competencias adecuadas para llevar adelante procesos complejos y cuenten con la flexibilidad y creatividad necesaria para adaptarse a problemas que siempre surgen en territorios con equilibrios frágiles y múltiples fuentes de conflicto y de riesgo.

Como se ha observado en este caso las competencias de estos agentes implican el conocimiento de la problemática específica y de los actores territoriales que en ella intervienen, la capacidad para catalizar procesos de diálogo social y cooperación, para animar procesos colectivos y generar incentivos a la participación, para articular intereses y mediar en los conflictos, entre otras. Buena parte de los éxitos del Programa se deben a estas condiciones halladas en el Programa.

El hecho de que cada componente haya tenido una especificidad tan marcada, ha permitido generar aprendizajes sobre distintas problemáticas que poseen una gran relevancia para el Desarrollo y forman parte de las discusiones académicas. Tanto la agricultura periurbana como la innovación productiva o la incidencia política y las reformas en el Estado son aspectos de peculiar interés y la experiencia de REMECO puede ser de utilidad para otros actores. Entre los aspectos más relevantes que se han analizado aquí se mencionan los siguientes:

-En lo referido a la problemática de la agricultura periurbana (Componente I): la experiencia del Programa indica que las áreas periurbanas son “territorios en disputa” y que por ello debe considerarse con anterioridad al diseño de los proyectos el conflicto entre las perspectivas basadas en la lógica de mercado [centrada en la eficiencia económica] y las basadas en la lógica de derechos [centrada en la calidad de vida y por tanto en cuestiones como la seguridad y soberanía alimentaria] así como las posiciones al respecto de los actores claves del territorio.



Si no existieran espacios de deliberación y planificación integrados sobre esta problemática sería deseable propiciar que el propio territorio y todos los afectados definan una estrategia clara y particularmente cuál de estos criterios se priorizará al ordenar un territorio frágil como la periferia de las ciudades. En este caso, hemos observado cómo en el propio gobierno local coexisten las dos perspectivas, aunque en una asimetría de fuerzas que inevitablemente lleva a que muchas actividades como las del Programa sean vistas como “estrategias de resistencia”.

Resuelta esta primera cuestión, si se decide sostener estas prác-

ticas es necesario generar acciones coordinadas sobre cuestiones como el marco legal y control, infraestructura, el apoyo a las inversiones para la eficiencia productiva, políticas para promover el empleo de calidad y el recambio generacional, aspectos que implican además modificar pautas culturales de larga data (como las vinculadas con la “empresarialidad” de los quinteros). El método denominado por el Programa como “Cambio Hortícola”, y que ha sido exitoso para lograr avances en las Buenas Prácticas Agrícolas se ha mostrado además como un instrumento con potencial para vertebrar este proceso, que requiere por sus características de la

asistencia técnica cualificada e intensiva. Alternativas como los “parques productivos”, deben ser analizadas con mayor detenimiento en función de las particularidades de cada territorio.

-En lo referido a la innovación (Componente II): la experiencia del Programa muestra la importancia de analizar previamente la situación del territorio y la oferta de programas existentes para detectar nichos que no han sido atendidos debidamente. En este caso se destaca en primer término el acierto de considerar un concepto abarcativo de innovación, lo que ha permitido incorporar agentes e instituciones que no habían tenido experiencias previas (en particular en el subcomponente de Innovación y Capital Humano), así como el hecho de que ambas líneas hayan sido novedosas en sus objetivos, destinatarios e instrumentos utilizados.

En el caso de la innovación intersectorial se debe destacar el rol que han jugado las asociaciones empresarias y profesionales (que habitualmente no son considerados destinatarios de estos programas), en particular las que ya contaban con ciertas características como su visión, experiencia en gestión de proyectos y recursos. Los resultados cuantitativos del programa dan cuenta de que las múltiples exigencias de la innovación intersectorial reclaman que en el territorio existan iniciativas que promuevan previamente no solo la “cultura de la innovación” sino las interacciones y la cooperación entre sectores.

En el caso de “Innovación y capital humano” se debe destacar que los incentivos generados por el Programa, así como su estrategia de difusión han sido exitosos para movilizar a las instituciones educativas y particularmente a docentes y alumnos. Si bien las precondiciones institucionales han sido también relevantes, se observa aquí particularmente el rol clave de equipos y personas (docentes, tesistas, funcionarios) que ya contaban con una visión y una actitud proactiva frente a la innovación y en algunos casos con experiencias previas de articulación que el Programa logró capitalizar.

No obstante, se debe mencionar que así como el Programa fue exitoso en generar incentivos en los actores educativos, no existieron incentivos y recursos suficientes para comprometer a los actores institucionales, implementar las innovaciones elaboradas y generar transferencias en el corto plazo. Esta situación debería contemplarse en futuros programas mediante el desarrollo de incentivos adecuados y de un acompañamiento que exceda los aspectos administrativos.

La importancia de las redes personales en este caso, lleva a considerar por un lado, que en un contexto donde la “cultura de la innovación” y la articulación entre sistemas se concentra en individuos más que en instituciones, si se desea iniciar un proyecto se requiere de estrategias de comunicación también personales y por tanto de mayor costo. Sugiere además, que el principal desafío de las políticas consistirá en incidir a nivel institucional y sistémico.

Ambos subcomponentes revelan que en territorios como la RMC es preciso contar con plazos y articulaciones de mayor magnitud si se



desea generar procesos de “innovación sistémica”.

Para ello, es recomendable que los proyectos como el actual propicien y participen de instancias donde los actores locales definan una estrategia territorial de innovación, algo que hoy no existe a nivel territorial.

-Respecto a la estrategia de “incidencia política”, en este caso desarrollada claramente para la Modernización de la Gestión Pública (Componente III), se ratifican algunos de los aprendizajes presentes en la literatura: la importancia de aprovechar las “ventanas de oportunidad” generadas en el contexto político y la opinión pública; la relevancia de contar con una institución con legitimidad y recursos para sostener los procesos en contextos donde suelen ser frecuentes los cambios de gobiernos y funcionarios; la relevancia de contar con un diagnóstico y una estrategia no sólo en términos técnicos sino sociales y políticos para decidir en qué poderes y áreas incidir en cada etapa del ciclo de políticas públicas; la importancia de contar con agentes de cambio con profundo conocimiento de la estructura y la cultura de la organización.

Una mención especial merece en este sentido la estrategia de difusión del Programa, que ha logrado posicionar no solamente esta temática sino las vinculadas a otros componentes en los medios de comunicación locales durante toda la ejecución. Prueba de ello la constituyen las más de 30 notas periodísticas sobre la “Ventanilla Única” en el periódico de mayor alcance en la provincia y otras tantas notas para los restantes componentes.

También los aspectos menos exitosos del proceso llevan a considerar la relevancia de tener en cuenta todas las etapas de un proceso de cambio organizacional, considerando particularmente la etapa de consolidación de los cambios, para lo cual es preciso asegurar la disponibilidad de recursos y contar con una estrategia institucional para el seguimiento y el control.

Finalmente, respecto al proceso de aprendizaje del propio proyecto promovido por el FOMIN, se debe señalar que por una parte se valora positivamente la institucionalización de un área dedicada a

esta finalidad. Esta institucionalización implica contar con objetivos específicos, personal y recursos económicos que en otros programas quedaban librados a la discrecionalidad y el voluntarismo de la Unidad Ejecutora. No obstante, para que estos aprendizajes puedan ser capitalizados es preciso que la estructura y el “sistema de fines” del Programa generen los espacios necesarios para los procesos de reflexión colectiva, el análisis, la explicitación de cono-

cimientos tácitos y la difusión. Como hemos visto en este caso, la multiplicidad de componentes, actividades e indicadores en todos los componentes (incluido en éste) generan efectos paradójales como los mencionados por algunos miembros de la unidad ejecutora: “al final, tuvimos más tiempo y más oportunidades de reflexionar y aprender en otros programas que no tenían un componente de aprendizaje que en éste”.



Principales aprendizajes y desafíos para la Sostenibilidad

Un programa con enfoque de DEL parte del supuesto fundamental de que la senda del desarrollo no comienza ni culmina durante su período de ejecución.

Cuando además estos programas tienen una duración acotada como el que aquí se analiza, la habilidad de diseñadores y ejecutores se juega en detectar en qué etapa de su proceso de desarrollo se encuentra el territorio y cuál es el modo más eficaz y eficiente de intervenir positivamente en este proceso.

En un programa que en realidad está compuesto por varios “subprogramas” que intervienen en un territorio que a su tiempo incluye múltiples territorios (como es el caso de la RMC), se requiere además considerar los sistemas y subsistemas particulares en los que se deberá incidir para calibrar la capacidad de generar efectos claves en el proceso.

La sustentabilidad de las acciones en ese caso puede observarse en tres aspectos:

- la sostenibilidad de los efectos
- la sostenibilidad de las instituciones
- la sostenibilidad de las acciones

La sostenibilidad de las acciones: en esta etapa del proyecto no es posible predecir a ciencia cierta cuál es la probabilidad de que otros actores del territorio o la propia ADEC continúen ejecutando acciones iniciadas o profundizadas por el Programa. No obstante es posible decir que en función de las entrevistas realizadas todos los componentes ejecutados tienen posibilidades de ser replicados o continuados a nivel local aunque en el corto plazo el vinculado a Innovación y Capital Humano es el que posee mayores probabilidades



por la percepción extendida de su relación costo-beneficio favorable tanto en los gobiernos como las otras instituciones participantes. En el resto de los casos, no existe unanimidad entre los entrevistados sobre qué aspectos podrán continuar y cuáles se interrumpirán por razones de distinta índole (que se han explicado en cada Componente). Existe para ello un plan por parte del Programa –que se haya en ejecución- para generar acciones de difusión y deliberación que son claves para consolidar los cambios realizados hasta aquí, particularmente a nivel del gobierno municipal.

La sostenibilidad de las instituciones: una de las virtudes del Programa ha sido colaborar con el fortalecimiento de todas las instituciones participantes. Más que crear nuevas institucionalidades, la estrategia ha sido dar protagonismo y generar capacidades en los distintos componentes y por tanto de ese modo el Programa ha contribuido a la sostenibilidad del proceso de desarrollo de la RMC.

Como se ha mencionado no obstante, será clave el rol de los co-ejecutores para lograr que algunos espacios interinstitucionales se sostengan más allá de la finalización del Programa y quizás, propiciar algunos nuevos.

La sostenibilidad de los efectos del Programa: más allá de los efectos inmediatos, como se ha citado en repetidas ocasiones, la clave de las políticas de DEL es lograr incidir en las “meso-estructuras” del territorio, ya que éstas son las que garantizan efectos de mediano plazo. Puede decirse que las acciones realizadas por el Programa han sido a nivel de instituciones, organizaciones y personas relevantes en todos los casos, pero para que logren sostenerse sus efectos en otros niveles será preciso que algunas actividades puedan continuar o profundizarse.

En el caso del Cinturón Verde esto dependerá de cómo se resuelva el dilema estratégico fundamental sobre el futuro de la agricultura periurbana en la Ciudad y, a continuación, a la vigencia de las normas asociadas a las BPA, la resolución de los problemas de infraestructura y la existencia de políticas activas integrales para el sector. En el caso del Componente de Innovación, el paso de los proyectos micro a los efectos a nivel territorial dependerá por un lado de la existencia de una articulación de esfuerzos aislados en un “sistema de innovación” territorial en el cual programas como el ejecutado puedan insertarse y potenciar sus efectos. Por otro lado, dependerá de que existan posibilidades ciertas de replicar aspectos exitosos de REMECO en nuevos programas o en adaptaciones de los existentes.

En el caso del Componente de Modernización de la Gestión Pública, la sostenibilidad está garantizada parcialmente por la existencia de una Ordenanza y dependerá de que los actores municipales logren consolidar los cambios realizados. En el caso de que esto sea posible, generará un antecedente clave para extender el modelo diseñado a otras áreas de gobierno.

Integrantes del Comité Directivo del Programa:

- Por ADEC: Carlos Candiani y Guillermo Laguinge
- Por la Municipalidad de Córdoba: Juan Giunta y Héctor Fontán
- Por el Gobierno de la Provincia de Córdoba: Guillermo Acosta y Luis de la Cuesta
- Por la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de Componentes de Córdoba: César Galfione
- Por la Unión Industrial de Córdoba: Omar Pellisa
- Por la Asociación de Productores Hortícolas: Juan Perlo
- Por la Cámara de Operadores Frutihortícolas de Córdoba: José García

Integrantes del Comité de Control de Gestión del Programa:

- Por ADEC: Ricardo Orchansky
- Por la Municipalidad de Córdoba: Julieta Panebianco
- Por el Gobierno de la Provincia de Córdoba: Luis de la Cuesta

Integrantes de la Unidad Ejecutora del Programa:

- Director: Félix Mitnik
- Coordinador del Componente I - Desarrollo sustentable del parque frutihortícola de la Región Metropolitana de Córdoba y de los productos del Cinturón Verde: Kurt Wonko
- Coordinador del Componente II - Promoción de la innovación en productos y procesos para mejorar la competitividad de las empresas cordobesas: Jorge Pellicci
- Coordinadora del Componente III - Modernización de la gestión pública en su relación con las empresas y el ordenamiento territorial: Analía Nievas
- Responsable de monitoreo y difusión: Laura Porrini
- Responsable de administración y auditoría interna: Mara del Campo
- Coordinadora de gestión: Fernanda Romero
- Asistente de proyectos de Innovación Intersectorial: Silvina Rodríguez
- Asistente técnico proyectos 4º Convocatoria Innovación y Capital Humano: Soledad Far
- Asistente administrativa: Silene Agüero
- Supervisor y analista del sistema de información administrativo: César Torres



INFORMES Y CONTACTO:

ADEC - Programa de Desarrollo Territorial en el Área Metropolitana de Córdoba

Caseros 621 - 2º Piso - 5000 - Córdoba - Argentina

Tel: (0351) 4341636/37/39

E-mail: info@adec.org.ar

www.adec.org.ar

www.desarrolloterritorial.adec.org.ar

