

RIO NEGRO AHORA
COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

RIO NEGRO AHORA

RIO NEGRO AHORA AGENDA 2010

Un futuro entre todos



COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



AGOSTO 2004



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



CONTENIDO

Presentación

- I. Antecedentes
- II. Marco Conceptual
- III. Metodología
- IV. El Proceso Realizado
- V. Productos obtenidos
- VI. De aquí en más

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



PRESENTACIÓN

El Proyecto Río Negro Ahora, Agenda 2010, es el resultado del accionar mancomunado del gobierno local, empresa y la sociedad civil, en pro de una mejora de la calidad de vida de los habitantes de Río Negro.

Implicó, la oportunidad de construir *un futuro entre todos* originando un proceso desafiante y enriquecedor por sí mismo.

La apuesta se centró en la viabilización de un espacio facilitador, orientado hacia una participación responsable, que vinculó y comprometió a todos los actores en la búsqueda de consensos, de propuestas y acciones, destinadas a transformar a Río Negro en un territorio moderno y competitivo de referencia internacional para el bienestar de toda la sociedad rionegrense.

El proceso de construcción del imaginario colectivo se inició durante el año 2000, buscando con espíritu localista y visionario desafiar el futuro, apostando por la creación de un lugar para Río Negro en el Siglo XXI.

Este desafío, recogido por todos como propio, dio inicio al proyecto Río Negro Ahora en diciembre del 2002. El proceso intensivo de participación ciudadana, construyendo nuestro futuro, se inició en mayo del 2003 mediante la instalación de Foros Estratégicos en localidades del departamento; dónde se elaboraron Agendas para la mejora de la competitividad de esas localidades y su zona de influencia, para luego realizar propuestas abarcando el Departamento como un todo.

El Proyecto estuvo liderado por la IMRN y ejecutado por un equipo técnico multidisciplinario formado por: Ernesto Bonetti, Alfredo Irureta, Sergio López, Daniel Nasta, Gustavo Ripoll, Marianela Levin, Sara Michelena, Berónica Berón, Iracema Moraes, Rossina Brasesco y Luis Sardo. Contando con el apoyo metodológico de un consultor externo: Primavera Garbarino.

Se contó a su vez con el apoyo logístico de: Gabriela Gilardoni, Patricia Carrere, Mario Strohvig, Martín García y Mónica Grasso.

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



La invitación es a todos, a ser ciudadanos de Río Negro y partícipes de este Proyecto. Estamos convencidos que vale la pena!!!

“Un especial reconocimiento nos merece el impulso que le dio a este proceso en su concepción preliminar el entonces Intendente Dr. Mario Carminatti que permitió forjar la idea de un Río Negro Competitivo y nos animó a emprender el camino que hoy estamos transitando”.

INTENDENTE MUNICIPAL DE RIO NEGRO
ARQ. FRANCISCO CENTURION

Un futuro entre todos



I. ANTECEDENTES

1. A NIVEL LOCAL

Desde el año 1985, el gobierno local ha incursionado en el tema del desarrollo local con la puesta en funcionamiento, en aquel momento, de la Oficina de Desarrollo Agroindustrial, con un campo de acción de corte netamente agropecuario. Con el transcurso y paso de los años, alrededor de los '90, se la denominó **Departamento de Desarrollo**, unidad municipal con un perfil netamente técnico y administrativo especializado, que coordina con otros organismos públicos y privados, privilegiando la tarea en equipo y la participación directa de los beneficiarios. Tiene como objetivos el identificar, elaborar, gestionar, ejecutar y evaluar proyectos de desarrollo; teniendo básicamente como beneficiario de sus acciones el micro, *pequeño y mediano* empresario tanto urbano como rural.

Estabilidad, desburocratización, profesionalidad, compromiso con el medio social, centralización en la pequeña y mediana empresa y activa interacción con el ejecutivo comunal han sido factores de éxito que sin duda facilitan asumir compromisos de mayor envergadura y exigencia técnica.

Podemos hacer mención de diferentes actividades que se desarrollan, presentando a tales efectos el Gráfico 1.

Gráfico N° 1





RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



2. A NIVEL INTERNACIONAL

Es posible encontrar a nivel internacional diversas experiencias de enfoques del desarrollo local que han retroalimentado Río Negro Ahora – Agenda 2010.

A modo de ejemplo podemos citar experiencias de la Unión Europea que en el año 1991 lanzó en forma piloto y a pequeña escala, la iniciativa comunitaria LEADER.

Este enfoque propuesto para experimentación, posee un cierto sesgo hacia lo rural y se puede decir que se asienta en cuatro ejes primordiales

- **Elaboración de un “plan de acción local”** en los que se definen los ejes de intervención para acciones de desarrollo.
- **Multisectorialidad** y búsqueda sistemática de vínculos entre las acciones, en el marco de una estrategia global.
- **Organización** como agente colectivo para la puesta en marcha del plan de acción local, disponiéndose de un equipo técnico permanente que lo aplique.

- **Cofinanciación** de los planes de acción por la comisión europea.

Hoy a más de 10 años de aplicación de aquella iniciativa piloto y luego de su consolidación se le ha pasado a denominar “método LEADER”. Los principios de este modelo europeo se plasman en siete puntos.

Enfoque Territorial

Enfoque ascendente o participativo. Es el denominado enfoque “bottom up”, que parece inseparable del enfoque anterior, para que cada acción se conciba específicamente en función de las necesidades del territorio.

La cooperación horizontal. El grupo de acción local incluye un amplio espectro de interlocutores públicos y privados.

El carácter innovador de las acciones de desarrollo. Se dan respuestas nuevas de carácter sinérgico buscando resolver “viejos” problemas sociales, económicos y ambientales.

Enfoque integrado multisectorial



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



La introducción en red, incluida la cooperación transnacional. El funcionamiento en red representa para determinados territorios o agentes aislados un impacto cualitativo nada despreciable.

Las modalidades de gestión y financiación, más descentralizadas.

Otros casos como en **Francia**, unos cuantos años antes que el método descrito anteriormente, ya se tenía una buena experiencia en materia de desarrollo local, que dio lugar, ahí, al concepto de “país” como un **espacio** coherente elegido y propuesto por los **agentes locales** que traduce “una cohesión geográfica, económica, cultural y social y “refleja una comunidad de intereses económicos y sociales”.

La política de desarrollo rural en **Austria** fue lanzada en los años ochenta buscando un desarrollo endógeno, apoyado en agencias regionales, integrando a sus funciones la asistencia técnica, que intervienen en “micro territorios” que se encuentran dentro de límites territoriales ya definidos.

Bien vale la pena mencionar la experiencia en **España** más concretamente en la comarca de “Valle de Alcudia y Sierra Madrona” en la comunidad de Castilla –

La Mancha. Aquí se ha puesto en marcha el Programa Proder, (Programa Operativo de Desarrollo y Diversificación Económica de Zonas Rurales) instrumento de desarrollo, financiado por la Unión Europea, el Gobierno de España, la Junta de Comunidades de Castilla – La Mancha, las Administraciones locales y el Sector Privado, con la intención de actuar sobre un territorio concreto, “la comarca”. Este programa es gestionado por un Grupo de Acción Local (con diversidad de formas jurídicas de conformación) que aplica una estrategia de desarrollo consensuada por todas las partes (Administración local, Empresarios, Asociaciones, cooperativas). Este Grupo de acción local tiene como objetivos el de fomentar el desarrollo endógeno del territorio, mantener la población rural, conservar el patrimonio cultural y natural e implicar a las administraciones en el desarrollo de la comarca. La puesta en marcha de la actuación de éste Grupo se realizó con el soporte de un documento por ellos denominados de planificación comunal, que incluía un análisis integrado del territorio, un diagnóstico organizativo e interpretativo de la información y la determinación de un conjunto de medios en sintonía con las necesidades identificadas.

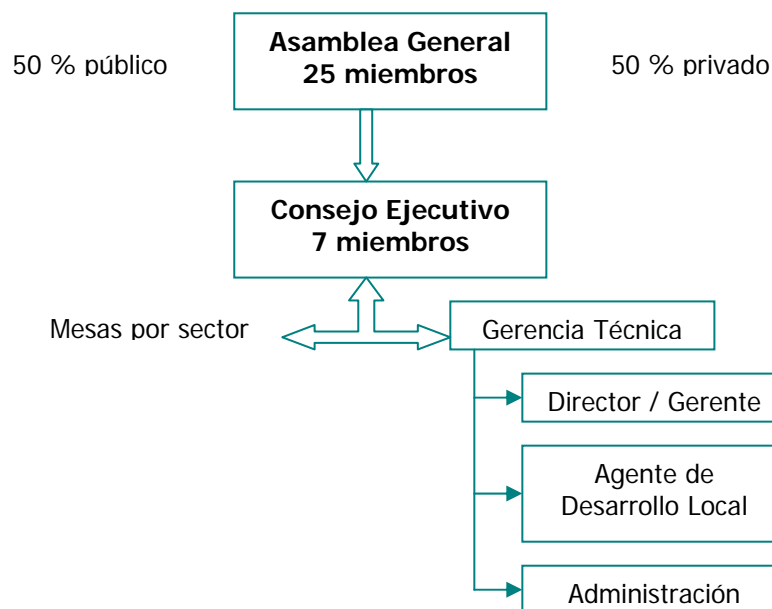


RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



En el Gráfico N° 2 se puede ver la organización del Grupo en cuestión.



escapan en muchas ocasiones a la velocidad del pensamiento de la mente del ser humano y su capacidad de dar respuesta en tiempo real. Es por ello que más que nunca es imprescindible, prioritario y hasta sí se quiere una obligación dotar a la sociedad y los gobiernos de herramientas que entregan y proporcionan estrategias de actuación que permitiendo enfrentar ese “mundo de hoy”, posibilitan un “desarrollo” del partenariado en forma más armónica.

Pero que implica pensar y accionar en pos del desarrollo de una sociedad. Se puede incluir aquí definiciones de diferentes líneas de pensamiento, por ejemplo **Germán Valcárter – Resalt** dice: “ *El desarrollo Local es un proceso localizado de cambio social y crecimiento económico sostenible, que tiene la finalidad del progreso permanente de la comunidad y de cada individuo integrado a ella*”.

J. L. Guigou: “*El desarrollo local es la expresión de la solidaridad local, creadora de nuevas relaciones sociales, que se manifiestan en la voluntad de los habitantes de un espacio para valorizar las riquezas locales y crear así las condiciones que permitan el desarrollo económico*”.

II. MARCO CONCEPTUAL

1. PORQUE EL DESARROLLO LOCAL

El mundo de hoy es vertiginoso, cambiante, y muchas veces de difícil predicción, lleno de desafíos que

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Se observa entonces que el desarrollo implica y posee un enfoque global que investiga la problemática de la sociedad que se desenvuelve en un determinado espacio o territorio de manera tal que de la mancomunidad de diferentes acciones se logren dar respuestas nuevas a viejos problemas propendiendo a la mejora de la calidad de vida. Se desprenden pues conceptos tales como territorio, competitividad e innovación, claves para lograr la materialización del desarrollo local.

2. TERRITORIO y COMPETITIVIDAD

La integración de la dimensión territorial en los procesos de desarrollo más allá de lo que geográficamente pueda significarse ha renovado y puesto de moda la conceptualización del territorio.

Es evidente que, los espacios no tienen todos la misma capacidad de ser "rentables", cada combinación tiene su propia lógica. Así como se puede hablar de la productividad de una máquina o de la cualificación de una persona, o de lo competitivo que pueda ser una empresa, también se puede hacer referencia a la productividad de un espacio, en definitiva de la **competitividad de un territorio**. Aproximémonos pues a un intento de definición de territorio competitivo

que amplíe el clásico significado económico de competitividad. Desde ésta perspectiva un territorio que produce materias primas baratas pero en condiciones sociales no deseables y sin prestar atención al medio ambiente no debe entenderse como competitivo. Un territorio adquiere tal carácter si puede afrontar la competencia del mercado y garantiza al mismo tiempo la viabilidad social, económica y medioambiental.

En otros términos la competitividad territorial supone tener en cuenta los recursos del territorio, implicar a los agentes e instituciones, integrar a los sectores de actividad en una lógica de innovación permanente, sin descuidar la cooperación extraterritorial.

Es entonces que se puede determinar dentro de la competitividad territorial, cuatro dimensiones o componentes de la misma que tendrán para cada espacio una forma de combinación específica. Así, se distingue la **dimensión social** que es la capacidad de los agentes para actuar eficazmente de manera conjunta sobre un proyecto consensuado. **La dimensión medioambiental**, vista como la capacidad de los agentes para valorizar su entorno haciendo del mismo un elemento "distintivo" de su territorio, garantizando al mismo tiempo la



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



conservación y la renovación de los recursos naturales y patrimoniales.

La dimensión económica, definida como la capacidad de los agentes para producir y mantener el máximo de valor añadido en el territorio, mediante el refuerzo de los vínculos entre sectores y haciendo que la combinación de recursos constituyan activos para valorizar el carácter específico de los productos y servicios locales. Y por último la **dimensión de lo local** en el contexto de la globalización.

Si estas cuatro dimensiones del territorio no son competitivas, difícilmente logremos que nuestro territorio lo sea. Es por ello que deberíamos aquí incluir lo que damos a llamar **capital de un territorio**, lo que debemos poner a trabajar con la máxima eficiencia posible en un proyecto – territorio, en un ciclo de continua retroalimentación.

Los componentes de ese “capital” son:

- a) **Los recursos físicos y su gestión** – en particular los recursos naturales, los equipamientos e infraestructura, el patrimonio histórico y arquitectónico.
- b) **La cultura y la identidad** del territorio – los valores comúnmente compartidos por los agentes del territorio, sus intereses, su mentalidad, sus formas de reconocimiento.
- c) **Los recursos humanos** – los hombres y las mujeres que viven en el territorio, los que acuden a vivir y los que se van, las características demográficas de la población y su estructuración social.
- d) **Los conocimientos técnicos** – implícitos y explícitos y las competencias, así como el control de las tecnologías y la capacidad de investigación y desarrollo.
- e) **Las instituciones y administraciones** locales – las reglas de juego, los colectivos, y más en general lo que se llama hoy la “gobernación” del territorio; en este componente se incluyen también los recursos financieros (de las instituciones, de las empresas y las personas) y su gestión en la medida que la gobernación de un territorio es inseparable del compromiso formal que los agentes locales están dispuestos a asumir juntos.

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



- f) **Las actividades y empresas**, su mayor o menor concentración geográfica y su estructuración en cuanto a tamaño y sectores involucrados.
- g) **Los mercados y las relaciones externas**, en particular su integración en los distintos mercados, redes de intercambio, de promoción, etc.
- h) **La imagen y la percepción del territorio**, tanto interna como externa.

Estos ocho componentes proporcionan la competitividad territorial a un territorio en sus diferentes dimensiones, como aparece resumido en el Cuadro N° 1.

Cuadro N° 1.

CAPITAL TERRITORIAL	DIMENSIONES DE LA COMPETITIVIDAD			
	Social	M. Amb.	Econ.	Localización Global
Recursos físicos		V	V	
Recursos Humanos	V	V		
Cultura / Identidad	V			
Conocimientos	V		V	
Gobernación/ R. Fin.	V		V	V
Actividades / empresa		V	V	
Mercados/Rel. Exter		V	V	V
Percepción/ Imagen		V		V

3. INNOVACIÓN

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



En este ítem se hace mención en forma breve, a algunos conceptos acerca de la Innovación.

En todo proceso de desarrollo de las sociedades, la innovación ocupa un lugar de destacada consideración.

El carácter innovador de una acción de desarrollo depende de la situación geográfica, económica, social, cultural en la que se encuentra el territorio.

Cada territorio se enfrenta, a problemas específicos y, a los que se dan en el contexto global, por lo que la innovación aparece como una iniciativa de los agentes locales, que aporta una respuesta nueva a los problemas del territorio. Las acciones innovadoras son el producto de métodos y enfoques que difieren de los enfoques clásicos.

La innovación es motora de los cambios y las adaptaciones necesarias para un desarrollo duradero de los territorios, y tanto si se refiere a la creación de nuevos productos o servicios, como a la puesta, en práctica de nuevas iniciativas, métodos o formas de organización. Es el medio para solventar las principales trabas a las que se enfrenta el territorio.

Los resultados de la innovación pueden ser, tangibles o inmateriales y para que estos perduren en el tiempo,

serían imprescindible algunas acciones previas que crearan las condiciones necesarias. Es por ello que se puede hablar de **acciones innovadoras de "animación"**, que tienen como meta crear vínculos entre la población, los agentes económicos, descubrir potenciales y devolver la confianza a los actores locales. Contribuyen a devolver la identidad del territorio y permiten recuperar el sentimiento de pertenecer a una comunidad que tiene un provenir en común.

Las **acciones innovadoras de "estructuración"** tienen como finalidad modificar a partir de una acción y limitada en el tiempo, el entorno material o inmaterial del territorio para facilitar la creación de actividades.

Las **acciones innovadoras de "consolidación"** se incluyen en un marco empresarial o institucional, teniendo como objetivo una actividad en ámbitos diversos.

Estas acciones son, en cierta medida, la concreción de las oportunidades brindadas por los otros tipos de acciones innovadoras.

La espiral del desarrollo de los territorios es una evolución por etapas. Cada etapa es posible gracias a



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



la combinación de acciones innovadoras de animación, estructuración y consolidación. La eficacia de un proceso innovador de desarrollo exige un equilibrio en la realización de los tres tipos de acciones.

En ese sentido es que se le otorga gran importancia al hecho de que la planificación y la ejecución de las políticas tengan una alta interacción y participación de los llamados "Agentes Locales".

Es así como se ve, tanto en España como en otros países europeos la presencia de un gran número de "Agencias Locales", en ciudades y/o comarcas pequeñas: 2.000 a 5.000 habitantes que compiten con sus vecinos en la conquista de mejores condiciones y calidad de vida para sus ciudadanos.

Y es precisamente en la necesidad de consolidar mejoras a este nivel que se entiende importante la búsqueda de nuevos espacios que posibiliten la generación de impulsos y coordinaciones entre la sociedad civil, las empresas, la academia y el Estado de forma de que a través del diálogo, elaborar visiones de mediano plazo, compartir y cooperar en la construcción de proyectos comunes generando orientaciones para la implantación de políticas públicas y de iniciativas privadas. Sin duda, que el empuje para desarrollar relaciones más intensas entre el Estado, la sociedad civil, la academia y las empresas debe partir del gobierno, y en este proceso los espacios de diálogo que este cree

III. METODOLOGÍA

1. CARACTERIZACIÓN

Hoy no se discute que los procesos de planificación implican como condición imprescindible de éxito la adhesión activa y el compromiso de los actores, sean estos ejecutores y/o beneficiarios.

Las teorías más modernas sobre los nuevos contenidos del desarrollo ponen el énfasis en dos factores principales:

- ☞ La importancia de la estabilidad de las variables macro económicas.
- ☞ La necesidad de construcciones de políticas activas desde las "Bases" y lo más cerca posible de los actores sociales.

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



deberían ser los verdaderos pulmones de su nueva forma de accionar.

El diálogo deberá quedar orientado de esta manera hacia conceptos de organización y conducción cooperativos, flexibles, dirigidos a la innovación y a las perspectivas futuras.

En el diálogo, el gobierno asume el papel de impulsor, coordinador y orientador. Despeja obstáculos internos y externos y facilita el conocimiento acumulado a los participantes de forma de que todos puedan manejar conceptos y variables por igual.

El asunto no consiste en que instancias públicas con poco conocimiento de causa elaboren planes indicativos, sino lo diferencial es la creación de espacios para el desarrollo de una política activa anticipativa y dialogal que surja de una intensa interacción entre los interlocutores para fomentar y dar suficiente margen de acción aumentando el compromiso.

Adhiriéndose a esta concepción es que la Intendencia Municipal de Río Negro buscó realizar el desafío de construir entre todos un futuro más

promisorio aplicando para ello el instrumental que proporciona la Planificación Estratégica Participativa.

Revitalizando, así, la importancia de encarar procesos de planificación que colaboren en acotar incertidumbres en un mundo en constante cambio, pero a su vez, dotándolo de dos connotaciones específicas: su carácter estratégico y su forma participativa. *Estratégico*, orientado a contemplar la focalización de recursos, en sentido amplio, con el fin de modificar el equilibrio actual en la búsqueda de uno mejor y *Participativo*, en tanto, se puntualiza la inclusión desde el arranque de responsables de las orientaciones y acciones que surgen del mismo.

2. DEL PROCESO

El proceso seguido partió de la explicitación de un conjunto de valores que alimentaron el objetivo general perseguido:

“Buscar posicionar a Río Negro como un territorio estimulador y articulador de actividades



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



competitivas en pro de la mejora de la calidad de vida de los habitantes del departamento”

Valores tales como:

- Ser protagonista de una visión de futuro cohesionadora.
- Generar procesos de inclusión y cooperación.
- Promotor de la solidaridad.
- Impulsar el conocimiento como motor del cambio.
- Eficiencia y transparencia en la gestión Pública
- Facilitar la conexión de sus organizaciones con el mundo.

fueron consensuados como guía del accionar en pos del objetivo perseguido.

Delineado el objetivo y explicitados los valores se inició el proceso de construcción mediante la instalación de espacios institucionales de participación a nivel local denominados Foros Locales.

La instalación de los Foros Locales representó y representa una primera aproximación en el ejercicio de participación ciudadana en la orientación y construcción del destino de la zona de influencia de cada uno de los Foros Locales respectivos.

Se instalaron seis Foros Locales: Algorta, Grecco, Fray Bentos, Nuevo Berlín, San Javier y Young, los cuales estuvieron y están integrados por distintos ciudadanos pertenecientes y /o afines con el territorio de influencia del Foro, los cuales participando a título individual representaron y representan diferentes roles de la comunidad.

Durante el proceso se discutió el posicionamiento estratégico del territorio sustentado por el análisis de variables cuantitativas y cualitativas. Se construyó en forma participativa una matriz FODA que reunió las principales orientaciones que conformaron la misión – visión del “área base” sujeta al proceso de construcción para luego en forma conjunta detallar las principales acciones públicas y privadas de forma de comenzar a



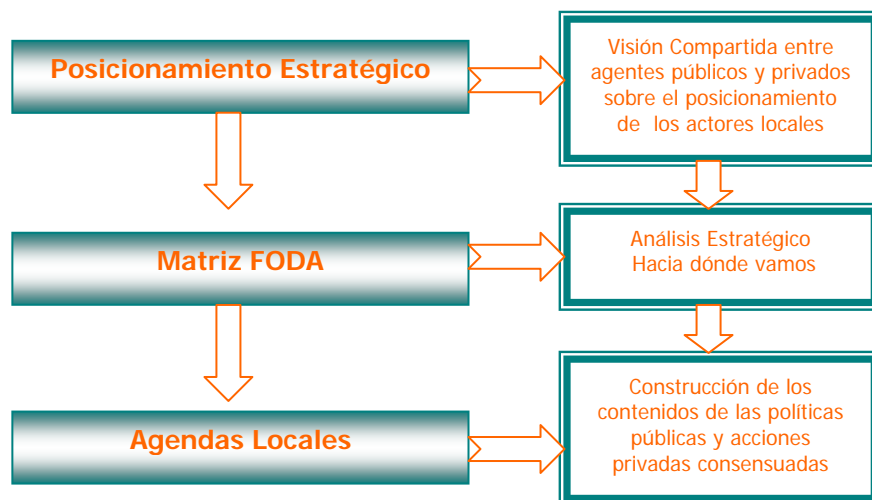
RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



recorrer el camino hacia un desarrollo y mejora de la calidad de vida buscada.

En cada uno de los Foros Locales se desarrolló el siguiente proceso metodológico:



Elaboradas las Agendas Locales y teniendo en cuenta sus contenidos se instaló el Foro Departamental quien consensuó la Agenda Departamental.

3. DE LA ORGANIZACIÓN

Un destaque especial merece el componente organizacional que se consideró clave para el logro del éxito alcanzado en el Proceso.

La Organización estuvo liderada por el Ejecutivo comunal, al cual se sumó un Consejo Consultivo y un Comité de Seguimiento, que acompañó el proceso de Planificación Estratégica Participativa y personal técnico multidisciplinario altamente calificado.



Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



IV. DEL PROYECTO

1. Como se hizo.

El proceso implicó la aplicación de la metodología detallado a dos niveles: Local y Departamental.

Partiendo del reconocimiento dentro del Departamento de zonas que se diferencian entre sí, se buscó en un primer análisis identificar estas zonas visualizando a su vez la interacción que existe entre las principales localidades departamentales y lo que se podría identificar a priori como su territorio de influencia. Es así que se subdividió al Departamento en seis zonas: Fray Bentos, Young, Nuevo Berlín, San Javier, Algorta y Grecco.

Y **en cada** una de ellas se desarrolló un proceso con activa participación de la sociedad civil buscando generar y construir una visión compartida sobre el futuro de cada uno de éstos territorios.

Este proceso participativo se inició con la instalación de un Foro para el Desarrollo Local, del cual participaron representantes de los diferentes roles de la sociedad civil invitados por el Intendente Municipal, participando todos y cada uno de ellos a título individual.

El desarrollo de los Foros implicó la realización de jornadas de intensa labor y compromiso entre todos, que abarcó tres etapas: a) partiendo de la discusión del posicionamiento estratégico local se buscó el consenso sobre la visión compartida del territorio, sustentada por variables cuantitativas y cualitativas; b) construcción en forma participativa de los lineamientos estratégicos del futuro del territorio plasmados en una matriz FODA; c) elaboración y construcción de la Agenda para la Mejora de la Competitividad Local conteniendo las acciones a desarrollar tanto por parte de los sectores privados a título individual y/o participando de organizaciones intermedias, como aquellas a ser realizadas por el gobierno Departamental.

Construidas las Agendas, en cada uno de los Foros Locales se eligieron tres integrantes que conformaron los equipos de seguimiento de la ejecución de las Agendas a la vez de constituirse en los delegados al Foro Estratégico Departamental.

Este Foro se constituyó por delegados locales, seleccionados en cada territorio, junto con los miembros del Consejo Consultivo, personalidades del que hacer nacional invitados especialmente por el Intendente Municipal. De su reunión plenaria resultó la discusión y conformación del posicionamiento



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



estratégico Departamental, la matriz FODA y la Agenda para el Desarrollo Departamental, la cual propuso un conjunto de Proyectos Insignia que contaron con el padrinazgo de los diferentes miembros del Consejo Consultivo.

2. Consensos logrados

2.1. Del Posicionamiento

Partiendo de un conjunto de variables cuantitativas y cualitativas se consensuó entre los participantes del Foro Departamental lo que se denomina Posicionamiento Estratégico, el cual contiene las siguientes áreas temáticas:

- a) Definición del territorio
- b) Caracterización de la población que lo habita
- c) Principales recursos de que dispone
- d) Perfil de la actividad económica que dispone
- e) Principales relacionamientos

a) Definición del Territorio

El departamento de Río Negro se encuentra situado en el litoral oeste del país, ocupando una superficie de 928.200 hás., correspondientes al 5,3 % del Uruguay. Limita por el norte con el departamento de Paysandú, al sur con el río Negro, al este con los departamentos de Tacuarembó y Durazno y al oeste con el río Uruguay.

En el marco y conceptualización de éste proyecto se dividió al territorio en 6 zonas, a saber: **Young** con una superficie de 313.401 hás., **Grecco** con 291.851 hás., **Algorta** con 129.490 hás, **Nuevo Berlín** con 89.415 hás., **San Javier** con 67.595 hás. y **Fray Bentos** con 55.303 hás.

A modo de mención existen en el departamento un total de 1361 explotaciones agropecuarias, el 2,38 % del total del país, con una superficie promedio de 696 hás.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Podemos decir que el Departamento de Río Negro, es de un tamaño medio y con una ubicación geográfica y geopolítica de preferencia. En la Figura 1, se visualiza la distribución territorial del Departamento.



Fuente: Elaboración propia (2003)

b) Caracterización de la población que lo habita

El total de la población del Departamento comprende según el censo de 1996, 51.707 habitantes, distribuyéndose el 84,1 % en la zona urbana y el 15,9 % en la zona rural, siendo el 51,4 % hombres y el 48,6 % mujeres.

La densidad poblacional medida como habitantes por Km² se sitúa en 5,6, muy por debajo considerando al Uruguay en su conjunto, 18,1 hab/km² y al país interior que se sitúa en 10,42 hab/km².

El porcentaje de jóvenes es de 38,6, frente al 33,4 % del país, de esos jóvenes el 86,1 % están en la zona urbana. Considerando la población en edad de trabajar como la situada entre los 20 a 64 años, en el departamento existe un 51,8 % con éstas características, de los cuales el 81,7 % está en la zona urbana. Ver Cuadro N° 2.

Con relación al censo del año 1985 la población presenta un crecimiento total de 6.3 %, con aumento sostenido de la población urbana (desde 1963) y descenso sostenido de la población rural (desde 1963).



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Cuadro N° 2

INDICADORES	RIO NEGRO	URUGUAY
Habitantes / km ²	5,6	18,1
% Población Urbana	84,1	90,8
% Población Rural	15,9	9,2
% Hombres	51,4	48,4
% Mujeres	48,6	51,6
% Jóvenes (0-19)	38,6	33,4
% Jóvenes Urbanos	86,1	90,9
% Jóvenes Rurales	13,9	9,1
Población en Edad de Trabajar (20-64)	51,8	53,8
Urbana	81,7	90,3
Rural	18,3	9,7

Fuente: Elaboración Propia –2003

Respecto a la ocupación, de la gente, es preferentemente en el sector privado, el 73,2 %, y los servicios son la rama de la actividad que ocupa la mayor cantidad de personas, el 62 %.

Junto con las variables analizadas se buscó también identificar la situación de las viviendas, los niveles de educación que presenta la población y las condiciones de salud que muestra.

El departamento de Río Negro posee el 1,5 % del total del país, y el 2,5 % del total del país interior interior en cuanto a viviendas particulares y colectiva; se refiere, según censo del '96. El 82,5 % son urbanas y el 17,5 rurales. En el medio urbano viven 3,16 personas por vivienda y en el medio rural 2,8 personas por vivienda

Para el año 1996 la tenencia de las viviendas particulares indicaba que el 65 % era bajo forma de propiedad, el 11 % arrendatario, el 19 % usufructuario y el 5 % otra modalidad.

En referencia al nivel educativo, el 2,8 % no tiene ninguna instrucción, en tanto el 41 % de la población mayor de 6 años alcanzó niveles más allá de primaria. Ver Cuadro 3:



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Cuadro N° 3

NIVEL ALCANZADO	N° PERSONAS (*)	%
Primaria	25.190	56,5
Secundaria 1 ^{er} Ciclo	11.432	25,6
Secundaria 2 ^{do} Ciclo	4.341	9,7
Universidad	1.056	2,4
Formación Docente	1.181	2,6
Otros	110	0,4
No Asistió	1.265	2,8
TOTAL	44.575	100

(*) 6 o más años

En cuanto a la capacidad locativa para la educación se destaca la presencia de 31 escuelas en la zona urbana, con un promedio de 260 alumnos, y 33 escuelas rurales. A modo de resumen se presenta el Cuadro N° 4:

Cuadro N° 4

CENTRO	TERRITORIO												DEPARTAMENTO	
	FRAY BENTOS		YOUNG		NUEVO BERLIN		SAN JAVIER		ALGORTA		GRECCO		N°	Al.
E. Urbana	17	4071	9	2957	2	465	1	300	1	145	1	132	31	8070
E. Rural	7	210	11	198	2	32	4	79	2	180	7	106	33	805
Caif/Guardería	5	353	5	270	1	60	----	----	2	100	1	33	14	797
Liceo	4	2185	4	1673	1	200	1	160	-----		1	65	11	4283
UTU	1	1100	1	531	MOVIL		MOVIL		-----				2	1631
E. Agraria	1	122											1	122
I.F.D.	1	403											1	403

Fuente: elaboración propia 2003

En materia de salud podemos mencionar que en el departamento se encuentra el 2,7 % de la población total del país que es atendida por el Ministerio de Salud Pública (MSP).

El 89 % de los usuarios del MSP se encuentra en la zona urbana, en tanto el 25 % de la población residente en la zona rural se atiende en el mutualismo.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Si analizamos cada una de las zonas consideradas en el proyecto, los suelos de **“Young”** son en general de buena fertilidad, presentando el 65 % del territorio un Índice Coneat promedio de 130-135; con un 75 % de los suelos con aptitud de uso para la agricultura, un 10 % apto para pasturas y un 15 % aptos para forestación. En éste territorio se destaca la importancia que la agricultura tiene con la ocupación del 20 % del mismo (datos 2002-2003); es destacable el nivel de mejoramiento con un 25 % del uso del suelo, niveles que nos hablan de la intensificación de la ganadería en la región.

Para la zona de **“Fray Bentos”**, los suelos pueden clasificarse como de buena fertilidad, con Índice Coneat promedio de 131-145. Un 73 % pertenecen a la unidad Fray Bentos que origina suelos de alta fertilidad y un 27 % a la unidad Villa Soriano que origina suelos de relativa fertilidad. En cuanto al uso en sí del suelo, se destaca que un 15,5 % está con bosques naturales y artificiales, un 20 % con cultivos cerealeros e industriales y un 12,5 % con praderas artificiales, teniendo la mayor proporción el campo natural, 45 %.

Los suelos de **“Algorta”** son en general de fertilidad media a baja, presentando Índice Coneat entre 85-115. La mayor proporción en el uso del suelo es de campo

natural con un 69 % de la superficie total; se destaca así mismo el 18 % de la superficie ocupada por bosques artificiales. En éste territorio, el 100 % del suelo es considerado de prioridad forestal.

Los suelos de la zona de **“Grecco”** se pueden clasificar como de fertilidad natural media a baja, con limitantes para el desarrollo de la agricultura. El 74 % del suelo clasifica como no cultivable, apto para uso pastoril o forestación y el 26 % clasifica como cultivable con severas limitaciones. El uso actual del suelo indica la realidad ganadera de la zona donde solo existe el 4 % utilizado por montes y el 2 % por cultivos.

Para la zona de **“Nuevo Berlín”** encontramos suelos de gran heterogeneidad, con grupos de bajísimo potencial productivo como lo es la unidad Bañados de Farrapos hasta suelos de fertilidad muy buena de la unidad Fray Bentos; el promedio de Índice Coneat es de 117. En referencia al uso de los mismos es destacadísima la presencia de la forestación, estimándose en un 25 % del territorio ocupado por bosques artificiales. Técnicos forestales presentes en los foros estratégicos comentaron que en la zona existe todavía un 10 % de suelos de prioridad forestal que aún no se han plantado.



RÍO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Los suelos del territorio de “San Javier” son en general de buena fertilidad, presentando el 23 % tierras cultivables con muy escasas limitaciones agrícolas. Las unidades de suelo presentes en esta zona originan suelos con índices Coneat 131-145. El uso del suelo refleja la importancia relativa de la producción forestal y el destaque que la ganadería, tanto de carne como de leche tiene, en virtud del buen porcentaje, de praderas y cultivos forrajeros existentes (23 %). En definitiva el 70 % del uso del suelo es de pastoreo, el 17 % de cultivos y el 11 % montes.

Se presenta a continuación en el Cuadro N° 6 el resumen del uso actual del suelo y su potencial, para el conjunto del Departamento.

Cuadro N° 6

CATEGORÍA	POTENCIAL (hás)	USO (hás)
Agrícola	131.796	101.825
Praderas y Forrajes	332.593	142.220
Bosques Artificiales	270.000	79.675
Reservas Naturales	46.822	46.822
Pasturas Naturales	165.844	576.513

Fuente: elaboración Propia (2002-2003)

Nota: Para el año 2002-2003 de cada 100 hás. de cultivo a nivel nacional 14 se sembraban en Río Negro; cada 100 hás de pradera, 9 se implantan en Río Negro y cada 100 hás forestados, 12 se prestan en Río Negro.

Por último, importa señalar, en cuanto a régimen de tenencia que el 69,8 % son propietarios y el 19,63 son arrendatarios.

Agua

En referencia a éste recurso, el territorio cuenta con una red fluvial abundante y bien distribuida, con potencial para el riego; existiendo una oferta importante de acuíferos. Ver Figuras N° 2 y N° 3.

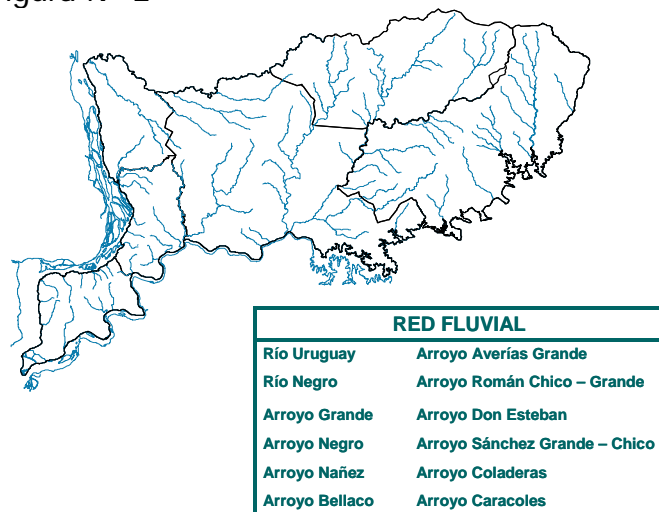


RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Figura N° 2



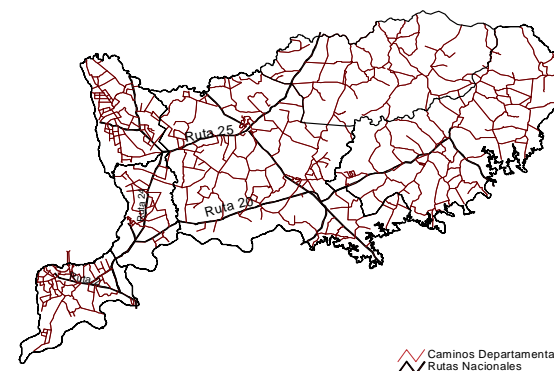
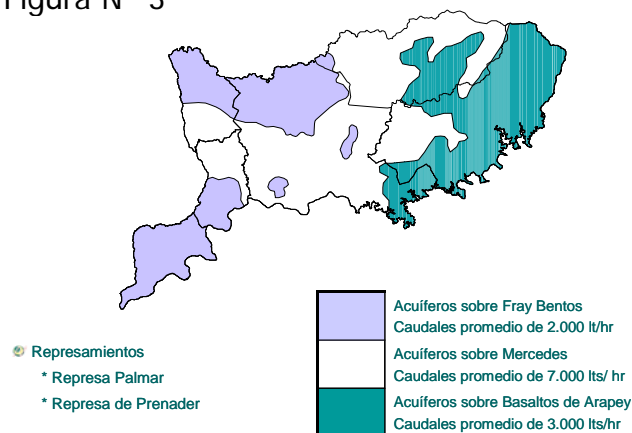
Infraestructura Comunicaciones

En materia de carreteras, el departamento cuenta con 435 kms de rutas Nacionales (2, 20, 24 y 25) y 1812 Kms de caminos departamentales de balastro, en mediano estado de conservación. Ver Figura N° 3.

En cuanto a vías férreas, existe infraestructura disponible para el transporte por este medio, que une básicamente Algorta – Young – Nuevo Berlín – Fray Bentos. Además está la posibilidad de la conexión interdepartamental.

Figura N° 3

Figura N° 3



Caminos Departamentales
 Rutas Nacionales

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



A modo de mención especial, se encuentra presente en el departamento el Puente Internacional "General San Martín" que une nuestro país con la hermana Provincia de Entre Ríos, República Argentina. Ver Cuadro N° 7.

Cuadro N° 7 – Puente Internacional - Movimiento

AÑO	TOTAL Ingresos al País	TOTAL Ingresos no Uruguayos	NO URUGUAYOS a través del Puente Gral. San Martín	
			N°	% del País
1990	1.267.040	1.003.291	221.452	22
1995	2.176.930	1.840.537	317.122	17
2000	2.235.887	1.873.343	330624	18

Fuente Elaboración Propia 2003

En referencia al transporte público y de carga terrestre se presentan los cuadros N° 8 y 9 respectivamente.

Cuadro N° 8 – Transporte Público

Fray Bentos y Nuevo Berlín	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Con serias dificultades hacia el resto del Departamento ☛ Con algunas restricciones en lo interdepartamental (Mdeo)
San Javier	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Con restricciones hacia la capital departamental ☛ Con restricciones hacia el resto del Dpto (Remises a Young) ☛ Con restricciones interdepartamentales (Remises hacia Paysandú)
Young	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Con restricciones hacia la capital Departamental
Algorta y Grecco	<ul style="list-style-type: none"> ☛ Con restricciones severas hacia la capital Departamental ☛ Con restricciones severas hacia el resto del Departamento, excepto Young.

Fuente Elaboración Propia 2003

Cuadro N° 9 – Transporte Carga

REGION	N° Camiones (28 tt)	TOTAL (tt)
Fray Bentos	30	840
Young	120	3360
San Javier	5	140
Nuevo Berlín	15	420
TOTAL	170	4760

Fuente Elaboración Propia 2003

Un factor de destaque para nuestro territorio, en cuanto a infraestructura se refiere, lo constituye la presencia de puertos sobre las costas del Río Uruguay. Puntos de vital importancia en lo referente a transporte ultramarino, preferentemente de productos tales como citrus, granos y madera. A modo de resumen se presenta el Gráfico N° 3.

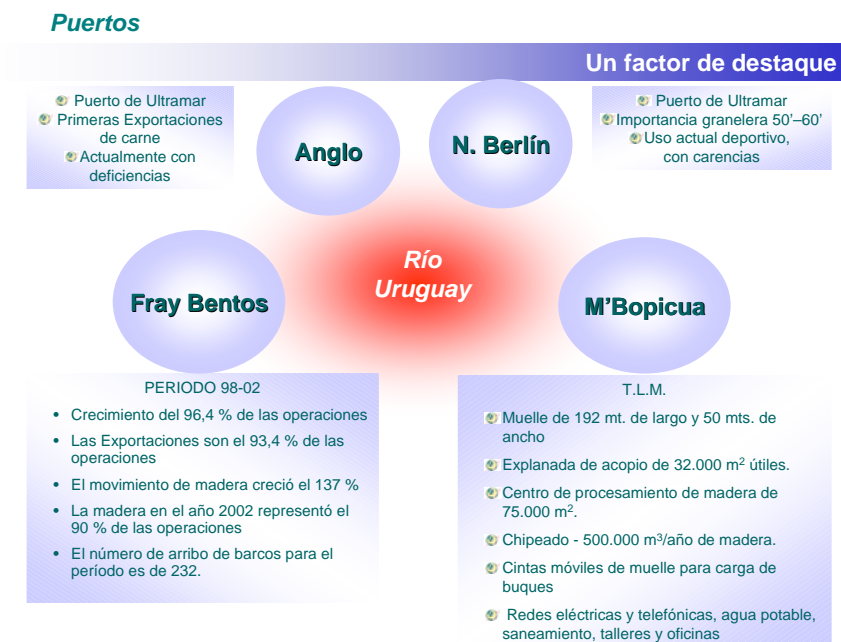


RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Gráfico N° 3



Cuadro N° 10.

Crecimiento intercensal de la Cobertura Eléctrica				
	1985	1996	2000	ROU 2000
Zona Urbana	83 % ^(*)	96 % ^(**)	S/d	
Zona Rural	22 % ^(*)	54 % ^(*)	74,7 % ^(**)	67 % ^(**)

^(*) Por INE, 1996
^(**) Censo General Agropecuario

En cuanto a la cobertura telefónica departamental, se presenta para una mejor visualización una serie de indicadores. Ver el Cuadro N° 11. Como así también los proyectos pendientes. En lo referente a Internet, solo en Fray Bentos y Young hay disponibilidad de tecnología de avanzada, en el resto de las localidades existe lo "tradicional" y algunas zonas con problemas de acceso.

Cobertura

En materia de electrificación, la región presenta un crecimiento intercensal de marcada importancia, con principalmente en las zonas rurales. A estos efectos se presenta el Cuadro N° 10.

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Cuadro N° 11.

Situación Actual	
Total Servicios Fijos → 9.180	Urbanos - 8238 Rurales - 942
Densidad Rural: 9 de cada 100 habitantes en la zona rural tienen el servicio	
Densidad Urbana: 18,5 de cada 100 habitantes en la zona urbana tienen el servicio	
Densidad / Km²: Existe 1 Servicio por cada Km² de nuestro territorio	
Cobertura / Explotación: 69 de cada 100 explotaciones posee el servicio	
Cobertura / Hogar: 64 de cada 100 hogares posee el servicio	

Proyectos	
Las Cañas	
Ampliación y remodelación de la red de Planta Externa	
Estudio de instalación de central remota de Fray Bentos a través de enlace de Fibra Óptica.	
M'Bopícuca	
Emprendimiento privado para el cual Antel proveerá los servicios de telefonía y datos utilizando enlace de Fibra Óptica. La obra se realizará mediante inversión privada.	
Cooperativa las Flores	
Estudio de mejoramiento de las Comunicaciones a partir de la instalación de enlaces de Radio, equipos de conmutación y red de planta externa. Financiamiento compartido.	
Algorta	
Estudio de mejoramiento de las telecomunicaciones a partir de la instalación de equipos de conmutación y red de planta externa. Inversión de Antel	

Elaboración propia 2003 con Base de Datos Antel

d) Perfil de la Actividad Económica

Si bien la rama de actividad que ocupa la mayor proporción de nuestra gente es la de servicios, es innegable que la actividad agropecuaria ocupa un sitio de preferencia en el movimiento económica de la región. De hecho la disponibilidad y posibilidad de realizar algún

estudio en este sentido, se hace posible cuando lo encaramos hacia ese perfil económico y no otros. Por lo tanto en este punto se hace referencia básicamente al sector agropecuario

Dentro de las actividades se destaca la ganadería, dónde el 57,8 % de las explotaciones la tienen como principal fuente de ingreso, siguiéndole en orden de importancia, el rubro lechero con el 15,3 % de las explotaciones. Ver Cuadro N° 12.

Cuadro N° 12

ACTIVIDAD SEGÚN PRINCIPAL FUENTE DE INGRESO		
ACTIVIDAD	N° Expl.	%
Ganadería	786	57,8
Agricultura	95	6,98
Lechería	208	15,3
Forestación	35	2,57
Hortifruticultura	50	3,67
Otras (1)	187	13,68
TOTAL	1361	100

(1) Incluye: Autoconsumo, Cerdos, Aves, Servicio de Maquinaria Agrícola y Viveros

Fuente CGA 2000



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



En referencia a la estratificación fundiaria, los tamaños entre 1-199 hás son el 58 % de las explotaciones, pero con el 5,14 % de la superficie explotada. En el estrato de 1000 hás y más, están el 19 % de las explotaciones, pero con el 77 % de la superficie explotada.

Según Censo Agropecuario 2000 la estructura de producción era la siguiente. Ver Cuadro N° 13.

Cuadro N° 13.

Tamaño (hás)	Explotaciones	
	N°	%
1-4	97	7,10
5-9	76	5,60
10-19	72	5,30
20-49	163	12,00
50-99	187	13,70
100-199	196	14,40
200-499	165	12,00
500-999	149	10,90
1000-2499	171	12,60
2500-4999	55	4,04
5000-9499	26	1,90
10000 y más	4	0,46
TOTAL	1361	100

Fuente CGA 2000

En materia productiva y de acuerdo con el Censo Agropecuario del 2000 la región cuenta con 527522 cabezas de ganado bovino y 440466 cabezas de ganado ovino, "estimándose" la ocupación de 631.960 hás. La producción puede estimarse en 42636 toneladas anuales de carne vacuna, 4512 toneladas de carne ovina y 1700 toneladas de lana.

En relación al rubro lechero, existen 45703 bovinos de leche, donde el 42 % son vacas en ordeño con una productividad de 13 lts de leche por día y un total diario de producción de 245136 lts; la remisión es esencialmente hacia CLALDY y CONAPROLE. Se estima un volumen de producción anual de 89,5 millones de litro y 3571 toneladas de carne.

En cuanto a agricultura, se estima un volumen de producción anual de 256287 toneladas de grano, siendo el trigo y soja (2003) los cultivos que mayor área ocupan y los de mayor producción.

En referencia a la apicultura, según Censo Agropecuario existían al año 2000, 35000 colmenas con una producción estimada de 875 toneladas anuales de miel.

En el año 2000 existían en el departamento 70523 hás forestadas. En base a informantes calificados se puede



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



aproximar para el año 2003 a 79675 las hectáreas forestadas en el Departamento, con un volumen de producción estimado en 1770556m³.

De forma de analizar el significado económico de los esfuerzos productivos, se realizó un cálculo estimativo del valor bruto de producción; a estos efectos ver Cuadro N° 14.

Cuadro N° 14 – Valor Bruto de Producción Agropecuario

RUBRO	U\$S/AÑO	% en el VBP
Carne Vacuna	22.398.407	20,30
Carne Ovina	2.869.220	2,60
Lana	3.063.269	2,80
Lechería	11.482.141	10,40
Granos	42.600.000	38,50
Forestación	24.787.778	22,40
Apicultura	1.312.650	1,20
Citricultura	2.000.000	2,09
TOTAL	110.513.465	100

Fuente Elaboración Propia 2003

Así mismo existen otras actividades económicas que resumimos en el Gráfico N° 4

Gráfico N° 4 – Otras Actividades



De destacar es el atractivo turístico que posee el departamento, desde el punto de vista natural, cultural y de esparcimiento. Esta actividad posee un gran potencial subutilizado, con una oferta muy variada pero con algunas carencias en infraestructura. Ver Gráfico N° 5.



Gráfico N° 5 – Actividad Turística



e) Principales Relacionamientos

Se presenta aquí los vínculos de las diferentes actividades, que nuestro departamento tiene con respecto a su entorno regional.

Cuadro N° 15

ACTIVIDADES	RELACIONAMIENTO
Educación	Paysandú, Salto, Mercedes, Montevideo
Salud	Paysandú, Mercedes, Montevideo
Financieras	Mercedes, Paysandú, Montevideo
Comercio	Mercedes, Paysandú, Montevideo
Producción	Paysandú, Mercedes, Montevideo
Turismo	Litoral Uruguayo, Litoral Argentino

Fuente Elaboración Propia 2003

2.2. Lineamientos Estratégicos

A partir del valor agregado que proporcionó el análisis realizado en el punto anterior, puesta en común de las variables cuantitativas y cualitativas, se construyó en forma participativa la Matriz FODA, que identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que guiarán el desarrollo del territorio.

A continuación se sintetizan los lineamientos consensuados por área temática:



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Lineamientos Estratégicos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
TERRITORIO Y RECURSOS	
INFRAESTRUCTURA	
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Ubicación Geográfica y Geo-Política. ☉ Puente Internacional "General San Martín". ☉ Puertos. ☉ Recursos Naturales: suelos fértiles, abundante agua – islas - barrancas. ☉ Un archipiélago de islas con gran potencial turístico por sus bellezas naturales. ☉ Buena electrificación de los Centros Poblados. ☉ Reservas ecológicas de flora y fauna: Esteros de Farrapos. ☉ Asentamientos Indígenas identificados. ☉ Bancos de arena y cantos rodados. ☉ Recursos para caza y pesca. ☉ Embalse del Río Negro. 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Problemas de mantenimiento de la caminería rural y dificultades de acceso para algunas localidades. ☉ Escasa utilización del potencial que constituye el río. ☉ Falta de dragado para mejorar la navegabilidad del río. ☉ Carencia de adecuada infraestructura, diferenciación y gestión en el tema puertos. ☉ Grandes dificultades en la telefonía celular móvil y en el acceso a internet de localidades menores. ☉ Carencias en el sistema de telefonía fija. ☉ Aislamiento interno intra departamental. ☉ Deficiencias en las comunicaciones del transporte con Montevideo.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
EDUCACIÓN, CAPACITACION, CULTURA	
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Buena oferta educativa a nivel escolar, liceal, idiomas, e informática. ☉ Desarrollo destacado en algunos deportes: volley ball, kart natación, pesca, hípica. ☉ Conservación de hábitos y raíces culturales de sociedades de inmigrantes (ruso – alemana) ☉ Conciencia y preocupación por la preservación del medio-ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Carencias de ofertas educativas a nivel tecnológico especializado. ☉ Dificultades en algunas zonas de traslado para centros poblados con oferta educativa a nivel de segundo ciclo de secundaria. ☉ Carencia de capacitación a nivel gerencial y de emprendedores.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
SOCIEDAD: COHESIÓN - GENTE	
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Población Joven. ☉ Gente solidaria y tolerante. ☉ Bajo índice delictivo. ☉ Buena autoestima: "somos capaces y queremos ir a mas". ☉ Buen nivel de capacitación. ☉ Jóvenes incorporados al medio y con preocupación por crecer. ☉ Vocación Artesanal. ☉ Preocupación por resaltar lo autóctono. ☉ Buena receptividad al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ La inmediatez. ☉ Falta de iniciativa privada. ☉ Falta de continuidad en las actividades que se encaran de carácter endógeno. ☉ Escasa coordinación entre organizaciones. ☉ Carencia de capacidad de gestión y ejecución de ideas. ☉ Pocas instancias recreativas para jóvenes y adultos mayores. ☉ Acostumbramiento al proteccionismo del Estado benefactor.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
SALUD - VIVIENDA	
<ul style="list-style-type: none"> ☉ Condiciones en general buenas de salud asistencial de carácter primario. ☉ Buena oferta de vivienda con carácter general. 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Carencias señaladas de asistencia especializada. ☉ Adecuación de la oferta a la demanda potencial existente.

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Lineamientos Estratégicos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACTIVIDAD ECONÓMICA	
<ul style="list-style-type: none"> • Especialización en ganadería, forestación, apicultura y agricultura. • Cultura Agrícola y ecosistema favorable para el desarrollo de pasturas artificiales. • Destaque en la evolución de la apicultura. • Vocación y receptividad para el desarrollo de pequeñas industrias forestales. • Existencia de emprendimientos empresariales "Tractores": M'Bopicuá. • Actividad Artesanal. • Especialización y diferenciación productiva y económica del territorio. • Tradición Agro-Industrial. • Infraestructura natural para el desarrollo turístico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja productividad promedio. • Falta de mercado y/o desconocimiento para orientar la producción y/o colocar aquello que hoy se produce. • Falta producción con valor agregado, desarrollo de intangibles. • Endeudamiento. • Escasa vocación para mirar fuera de fronteras, centralización de operativa y registros en Montevideo. • Carencia de planificación en el Sector Turismo. Debilidad en estrategia y gestión. • Problemas de calidad en los servicios ofrecidos. Ausencia de regulación y norma. • Escaso aprovechamiento de Fray Bentos como parada del corredor turístico identificado.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
GOBIERNO - INSTITUCIONALIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la Cooperación Internacional para involucrarse en proyectos departamentales. • Apertura del Gobierno Departamental en la instalación de los Foros Estratégicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de adaptación del Sector Público. • Costo del Estado. • Para captar inversiones extranjeras. • Discontinuidad en sus políticas y acciones.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • De desarrollar la vocación de integrarse extra-regional. • De profundizar diferenciaciones y singularidades que colaboren en el destaque de la zona. • De desarrollar proyectos conjuntos que aúnen voluntades atrás de una idea fuerza: público – privados. • De potenciar extra-región productos y servicios regionales. • De desarrollar "clusters" en actividades con potencialidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Burocracias que no agregan valor. • Centralismo de Montevideo. • Carencia de políticas de Estado. • Impaciencia por resultados en el corto plazo. • Altibajos en la constancia atrás de un objetivo. • Deserción de jóvenes y disminución numérica del capital empresarial humano que todavía permanece en la zona. • Egoísmos políticos. • Despoblación rural.

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



V. PRODUCTOS OBTENIDOS

Como producto innovador e ilusionador que ha quedado con la ejecución de este proyecto, es la consolidación y arraigo en el colectivo departamental, de un espacio facilitador, real, de verdadero consenso que permitió y permitirá el diálogo constructivo, estratégico y de participación responsable entre todos los actores locales. Espacio que se encuentra en el imaginario colectivo, pero como un potente activo intangible que ha permitido la construcción de una agenda para la mejora de la competitividad departamental sustentada en la visión consensuada sobre la situación del departamento y en el análisis realizado y sintetizado a través de la Matriz FODA construida.

La Agenda Departamental también fue guiada por un conjunto de “ideas fuerza” que dieron contenido y fortaleza a los dos componentes básicos que tiene: *Las Agendas Locales y Los Proyectos Insignias*.

Pero es importante señalar y explicar cuales fueron esas ideas:

- ☞ Reivindicar y profundizar el rol articulador de los Gobiernos Departamentales y de los recursos

existentes a nivel local, nacional y externo de forma de potenciar inversiones en el departamento.

- ☞ Concretar acciones descentralizadoras que aumenten la capacidad y generación de riqueza.
- ☞ Propiciar la creación de agrupamientos o cúmulo de actividades como forma de potenciar capacidades.
- ☞ Instrumentar políticas diferenciales que atiendan situaciones distintas de arranque.
- ☞ Profundizar en los nuevos factores de competitividad: innovación, logística, etc.
- ☞ Proporcionar la participación responsable y activa en la propuesta de ideas, elaboración de políticas y seguimiento de estrategias-

Para una mejor visualización de los productos obtenidos se presenta el gráfico N° 6.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Gráfico N°6 – Productos Obtenidos.



Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



1. Agendas Locales

En cada una de las zonas en las que se dividió el departamento, surgieron acciones instrumentales para el desarrollo de los territorios. Asignándoles grados de responsabilidad, de dificultad y orden de prioridad. De esta manera quedaron conformadas las Agendas de Competitividad Locales.

A continuación se presentan las Agendas por zona y por área temática.

FRAY BENTOS

➤ **Producción**

- Investigar rubros de producción no tradicionales (arándanos, nueces, etc.) para mejorar rentabilidad y nichos de mercados.

➤ **Mercado**

- Acceder a un lugar común para local de ventas de artesanías.
- Ventas y taller de artesanías en el Anglo o estación de ferrocarril (Patrimonio Histórico) complementarlo con atractivos turísticos.

➤ **Educación – Capacitación**

- Capacitar gente en liderazgo, diseño, marketing, administración (DINAPYME)
- Desarrollar un centro de capacitación en áreas relacionadas al turismo
- Fortalecer organizaciones intermedias

➤ **Organización - Institucional**

- Exigir directores no por cargos políticos sino por competencia.
- Al definir políticas incluir a todo el departamento y no solo a Fray Bentos
- Definir políticas productivas en coordinación con MGAP, Colonización, productores y sus organizaciones (clusters)
- Incentivar inversores locales o nacionales.
- Agencia de desarrollo que trascienda período de gobierno para lograr consensos.
- Planificación para el desarrollo
- Crear cámaras para los diferentes sectores



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



➤ Infraestructura

- Dragado a 8 y 9 m. de los pasos del Río Uruguay para que se convierta en puerto de ultramar, bajarían costos de exportación y potenciaría necesidad de servicios (5-6 U\$/tt menos)

➤ Turismo

- Investigar posibilidades de termas (DINAMIGE)

YOUNG

➤ Producción

- Proyecto granjero previo estudio de viabilidad
- Proyecto biodiesel y otros
- Producir compost con basura de Young
- Explotar el abasto Municipal, chacinados.
- Zona industrial, Terminal agrícola, Venta de Insumos, tractores, otros servicios (Shopping agrícola)
- Gas
- Energía hidráulica a pequeña escala

- Agricultura urbana (huertas)

- Fabricas de muebles de madera

➤ Mercado

- Estudiar integración cadena producción carne, frigorífico
- Mercado artesanal: gastronomía, artesanías, agricultura, apicultura.
- Armar paquete con fotos videos, etc. para promocionar el departamento y captar inversiones.

➤ Educación – Capacitación

- Analizar que cursos de capacitación se pueden implementar. Ej. Lechería (coordinación de lo ya existente)
- Estudiar factibilidad de un centro educativo para zona de influencia
- Charlas en escuelas sobre propiedad y seguridad por parte de Policía
- Proyecto de ciencia y tecnología.
- Apoyo en locomoción para relevamiento departamental orientado a educación, tecnología y jóvenes
- Centro de estudios locales que evalúe y oriente inversiones y promoción educativa.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



- Instituto de altos estudios vinculado a Salas de conferencias y hotel.

➤ **Organización - Institucional**

- Fortalecimiento de la Policía en Young
- Proyecto regional con apoyatura del gobierno
- Conformar agencia de desarrollo conectada con participantes de este foro. Foros de barrios de información, socialización y compromiso
- Unificar esfuerzos aislados
- Generar espacio de integración de distintos temas de reflexión: productivos y sociales.
- Potenciar Dirección de Higiene en Young
- Generar acercamiento entre IMRN-Policía
- Fomentar la organización de espacios con organizaciones sociales
- Apoyo a puertos cercanos

➤ **Cultura – Esparcimiento.**

- Terminar proyecto parque público con otra infraestructura para recreación
- Creación festejos populares de Río Negro que lo identifiquen

- Canchas deportes en explanada de AFE.
- Paseos y potencialización parque verde sobre vía.
- Potenciar actividades en Casa de Cultura: videos, película, etc
- Creación del museo de inmigrante

➤ **Salud**

- Proyecto "Caminar es salud" circuito aeróbico.
- Centro de Salud (tipo Puigari)

➤ **Infraestructura**

- Instalar centro de videoconferencias y sala de informática
- Aeropuerto
- Terminal de Ómnibus
- Estructura de servicios para camiones

➤ **Otros**

- Generar espacio para jóvenes para análisis de sus problemas y posibles soluciones
- Espacio que aborde temas sociales: violencia y otros
- Creación de asociación de estudiantes de Young.



RÍO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



NUEVO BERLÍN

➤ Producción

- Fomentar las huertas comunitarias e individuales para autoconsumo, con ventas de excedentes en una feria local.
- Proyecto apícola en las islas, sobre pasarelas, apuntando a una miel certificada como ecológica.
- Proyecto en carpintería, con diseños plegables, para aprovechar la madera del entorno forestal y dar mano de obra a la gente de Nuevo Berlín.
- Producción de hongos, productos hortícolas y flores en invernáculos o microtúneles que son más económicos.
- Relacionarse responsablemente y en forma organizada con las forestales y las estancias grandes de la zona, para permitir el acceso a los apicultores.

➤ Mercado

- Identificación de los mercados y redes de productores, que conozcan los productos especializados que se puedan aprovechar de las forestales, como hongos, aceites esenciales.

- Buscar ampliar los mercados para las artesanías locales.

➤ Educación – Capacitación

- Crear una página web y construir una base de datos del territorio de Nuevo Berlín, con gente que conoce a la zona y el trabajo de los alumnos liceales.
- Capacitación de guías turísticos incluyendo idiomas como inglés y alemán.
- Cursos de capacitación para manejo y conocimiento de empresas.
- Continuar con las gestiones para instrumentar cursos de operador PC con enseñanza Secundaria y UTU.
- Potencializar las actividades de capacitación en la Escuela del Hogar. Realizar una investigación para identificar donde está la demanda específica.

➤ Organización – Institucional

- En los foros de Nuevo Berlín se determinó, se consensuó, que en un programa de esta naturaleza, lo primero es la organización de la sociedad civil.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



- Estudiar las normas y la legislación sobre el uso de embarcaciones con fines turísticos.

➤ **Cultura – Esparcimiento**

- Realizar un foro juvenil para motivar a los jóvenes y canalizarle sus inquietudes en áreas como las recreativas (deportes), culturales y vocaciones laborales.

➤ **Turismo**

- Formar una Cámara de Turismo. Que la sociedad civil se organice con delegados de las diferentes áreas para proponer y organizar actividades turísticas: planificación y promoción. Internet es básico.
- Organizar a las personas que son propietarias de embarcaciones y estén dispuestas a realizar visitas guiadas por las islas.
- Buscar inversores para desarrollar el turismo.
- Destinar el Centro Democrático, que es Municipal, para guardería de lanchas. Es un servicio de gran utilidad

para que el turista local no traslade permanentemente sus lanchas.

- Estudiar la factibilidad de explotar turísticamente el islote Nuevo Berlín, construyendo cabañas sobre pilotines. Está cerca y tiene playas con mucha arena.
- Realizar gestiones con la Prefectura y estudiar un arreglo económicamente viable para que se pueda contar con una lancha grande para realizar actividades turísticas en las islas.
- Estudiar con el Ejecutivo Comunal, cómo financiar la construcción en el muelle de una pasarela a media altura que permita el amarre seguro de las embarcaciones deportivas.
- Estudiar la factibilidad de aprovechar la madera existente en las islas, que están en comodato municipal, para construir cabañas sobre pilotes con destino a los turistas.
- Planificación de eventos locales, que atraigan al turista. Pesca, actividades náuticas, festivales gastronómicos y otros más específicos.
- Potenciar servicios al turismo: gastronomía, alojamientos, campamentos.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



➤ Medio Ambiente

- Estudiar el potencial de la flora local, en especial la medicinal y que el conocimiento obtenido quede en la sociedad neoberlinesa.
- Conocer y difundir las legislaciones vigentes sobre pesca y caza, con el objetivo de proteger de la depredación a nuestras especies autóctonas (CARU – MGAP).
- Proyecto de revalorización de la flora y fauna local.

SAN JAVIER

➤ Producción

- Construir un canal de riego compartido para Desarrollo de la producción agrícola.
- Créditos acordes a la producción.
- Estudio socio-económico para desarrollo de la zona rural. Generar inversiones en diferentes rubros.

➤ Mercado

- Estudio de mercado para ver qué producir.
- Instalación de un lugar donde se vendan las comidas típicas de la zona.

➤ Educación – Capacitación

- Gestionar ante CODICEN el uso de la Sala de Informática por toda la población
- Gestionar Profesores para Sala de Informática.
- Oficializar la "Escuela de Voleiball de San Javier". Fortalecer
- Cursos de Capacitación en Liderazgo.

➤ Organización – Institucional

- Registro Bromatológico Unico.
- Mantenimiento de la caminería .
- Convenio entre IMRN y las empresas viales del Departamento para el arreglo de los caminos.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



- Gestionar ante vialidad el arreglo del acceso Sur.
- Comisión de vecinos que coordine el funcionamiento de la Plaza de Deportes (OI, CNEF, IMRN).
- "Corporación para el Desarrollo de San Javier".
- Apoyo del Estado para continuar con esta metodología participativa para el fortalecimiento de San Javier.
- Ver viabilidad de que San Javier cuente con una planta potabilizadora de agua para evitar el agua muy salobre de las perforaciones.

ALGORTA

➤ **Producción**

- Proyecto para potenciar ganadería y horticultura en predios chicos.
- Proyecto para la instalación de una Sala de extracción de miel de uso común.
- Instrumentar negociación con las forestales para expansión de la actividad apícola.

➤ **Mercado**

- Investigar potencialidad de mercado y provisión de materia prima para la producción de Tapices: incaicos y gobelinos.
- Búsqueda de mercado para tejedoras.

➤ **Educación - Capacitación**

- Buscar acercamientos con Codicen para traslado de estudiantes a Guichón para realizar 2º ciclo de secundario y/o otras especializaciones técnicas.
- Capacitación en Gestión Empresarial. En especial para artesanas/artesanos en costos y diseño.
- Cerramiento del espacio físico en que se encuentra la escuela, por razones de seguridad.

➤ **Organización - Institucional**

- Fortalecimiento institucional y organizacional del Grupo de Colmeneros.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



- Fortalecimiento institucional y organizacional de las artesanías.
- Coordinar recursos humanos capacitados, con infraestructura disponible y demanda de capacitación.

➤ **Cultura – Esparcimiento – Salud**

- Elaboración de un Proyecto de Creación de un Centro Cultural.
- Realización de una Plaza para Algorta.
- Instrumentar la creación de las bases jurídicas para Sancionar con trabajos comunitarios los daños a los bienes públicos.
- Instrumentar la Dependencia de Young de las policlínicas de la región.
- Instrumentar la presencia de un Médico Estable en Algorta.

➤ **Medio Ambiente**

- Proyecto de cuartelillo de Bomberos.
- Crear Grupos Ecológicos con jóvenes.

GRECCO

➤ **Producción**

- Proyectos que fomenten el desarrollo agropecuario en todas sus áreas.
- Políticas de apoyo al fomento de la producción como rebajas de impuestos, arreglos de caminería, etc.
- Desarrollo de agroindustrias en los sectores apícolas, hortícolas, forestal, etc.
- Informar al poder político sobre realidades y necesidades del interior.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



➤ Educación

- Fomentar el conocimiento de las actividades del campo en el ámbito escolar y familiar, tanto a nivel local como nacional.
- Generar cambios de actitud para mejorar nuestras posibilidades a través de la autogestión y del compromiso.
- Completar la educación curricular con cursos concretos y prácticos referidos al sector rural.
- Apoyar la capacitación de los jóvenes y de las mujeres para ampliar sus posibilidades laborales.

➤ Salud

- Coordinar y ampliar los servicios de salud en las policlínicas a las embarazadas, en forma conjunta con la asistente social.

➤ Comercio y Servicios

- Gestionar una oficina que articule esfuerzos y socialice la información relacionada a la producción, efectúe estudios de mercado (nacional o de exportación), etc.
- Desarrollar las artesanías locales y vincularlas al desarrollo del agroturismo.

2. Proyectos Insignias

⇒ *Río Negro Inteligente*

Busca posicionar al gobierno Departamental de Río Negro en su calidad de promotor y articulador de la Sociedad de la Información en pro de la inclusión de sus habitantes en los desafíos que implica la potenciación de la llamada Trilogía del siglo XXI: información – informática y telemática.

En tres áreas principales:

- Proveer Información, Instrumentos de Informática y Comunicaciones al servicio del Niño.
- Centros Inteligentes al Servicio de la Comunidad.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



- Información, Informática y Comunicaciones al servicio de una gestión Municipal eficaz y eficiente.

Se parte del hecho de que la globalización de la economía y el cambio tecnológico están produciendo importantes transformaciones en las formas de creación de la riqueza y en el comportamiento social.

Esta mutación evidenciada en muchas partes del mundo, representa una oportunidad ya que es “democráticamente asequible” y permite moldear la geografía. No requiere de ingentes inversiones como la industria siderúrgica o la petroquímica y permite que una región periférica, sita en un país periférico pueda convertirse en un centro de excelencia internacional.

Sin duda que las nuevas tecnologías están creando nuevas necesidades y exigiendo nuevas conductas por parte de la sociedad actual. Mientras otro contingente de la misma carece de ellas, pues en muchos casos sucede que “no se demanda lo que no se conoce”, volviéndose imperiosas, las políticas públicas de estímulo de una demanda inducida mediante una oferta real. De allí, entonces los **Centros Inteligentes**.

Por su parte, el impulso al uso de la tecnología en la edad escolar parece tan imprescindible como el uso de la

tiza y el sacapuntas en tiempos no tan lejanos, ***por lo cual se considera necesario acercar la computadora al Niño.***

Así como, la inercia del profundo cambio social está obligando a las Administraciones Públicas a adecuar las nuevas tecnologías al cambio cultural en las relaciones entre Administración y Administrador, ***buscando un Mejor servicio para el Ciudadano.***

El gobierno Departamental de Río Negro, conciente de todo ello, busca mediante el presente proyecto acortar la brecha tecnológica y acercar a la gente al conocimiento y a las nuevas oportunidades que ofrece el mundo de hoy.

⇒ **Cluster de Turismo**

Por la amplitud de los servicios que exige, por las actividades y bienes que origina, por el número de empleos que crea y por las repercusiones y efectos que genera en otros sectores de actividad, el turismo ha llegado a ser un factor importante para el desarrollo de las economías nacionales. Y más allá de toda noción de rentabilidad desde el punto de vista económico y social, el turismo contribuye también al desarrollo cultural y a la comprensión.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



En la economía Uruguaya, la industria de servicios es hoy la principal demandante de mano de obra, y dentro de ella el turismo ha tenido un rol de destaque experimentando una expansión muy importante en las dos últimas décadas.

El objetivo general del proyecto es el diseño, instalación y puesta en marcha de un Cluster de Turismo en el Departamento de Río Negro generando un espacio estratégico, especializado y estimulante para los actores relevantes del sector que posibilita una articulación eficiente de acciones para su desarrollo.

Se propone desarrollar y convalidar un enfoque de partida de la problemática del sector, de las líneas de acción de futuro y de las sinergias entre los agentes del encadenamiento sectorial que formarán el Cluster.

Constituido e instalado el Cluster se desarrollará un plan estratégico que contendrá las orientaciones para el desarrollo del sector así como la instalación de una red telemática que actuará como soporte.

⇒ ***Intendencia Municipal de Río Negro con Calidad Total***

El proyecto apunta a lograr, que la Intendencia Municipal de Río Negro se transforme en una organización pública modelo de eficiencia operativa y servicios, orientados hacia la satisfacción del colectivo ciudadano, mejorando su gobernabilidad mediante el diseño e implementación de cambios en sus procesos, reorganización de sus servicios e implantación de un sistema de gestión de la Calidad.

Nos encontramos en una era de cambios y, sin duda, que de la buena administración de los mismos dependerá nuestro futuro. Las organizaciones, en forma constante y las públicas aun más, se ven enfrentadas a la necesidad de clarificar sus valores y desarrollar nuevas estrategias y aprender nuevas formas de operar. Al ingresar al Siglo XXI las organizaciones y en especial las públicas enfrentan día a día nuevos desafíos donde la calidad ocupa un sitio de privilegio.

Los usuarios de los servicios de la IMRN cada vez más exigen calidad en la atención y rapidez en la satisfacción de sus requerimientos.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Es por ello que gestionar los servicios con calidad total, ya no es una aspiración ideal sino una necesidad que provoca tres impactos principales:

- mejora la relación con los contribuyentes.
- satisface las necesidades de los usuarios de los servicios.
- mejora las capacidades y la gestión de los recursos humanos.

En consecuencia, provoca una mejora sustancial en el relacionamiento con la sociedad civil con la que se interactúa, repercutiendo favorablemente en la gobernabilidad.

Sin duda que el proceso es el verdadero eje del sistema de calidad de la organización y los recursos humanos el centro de su producción. Sólo el recurso humano motivado "actúa bien" es decir utiliza todas sus capacidades y su voluntad para optimizar su trabajo.

De la misma forma, que solo aquel recurso humano conocedor y capacitado, es capaz de comprender los fenómenos y tomar las decisiones correctas. Cuanto más elevados sean estos valores, mas efectivos serán los resultados conseguidos.

A su vez, procesos bien delineados y recursos humanos motivados y capacitados generan eficiencias y eficacias que redundan en mejores servicios a costos más bajos y comunidades mas satisfechas.

Cinco axiomas principales guían el accionar en este sentido:

1. La calidad se produce y se certifica, no se controla
2. La calidad del proceso determina la calidad del servicio
3. La calidad es un ahorro, no un coste
4. La calidad se transforma en una manera de ser no en una característica técnica
5. La calidad final vale la del punto más bajo de la cadena de transformación.

Un futuro entre todos



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



⇒ *Cluster de la Madera*

A nadie escapa la vocación maderera de Río Negro. En función de ello el Proyecto plantea la diversificación y el aumento del valor agregado de su oferta a través de la mejora de su encadenamiento productivo y potenciación de la sinergia de los actores de su cadena de valor.

Comprenderá tres aspectos:

- Conformación e instalación de un Cluster de la Madera.
- Elaboración de un plan estratégico de acción que mejore la competitividad de la cadena de valor sectorial, la de c/u de sus componentes y viabilice la instalación de nuevas industrias con valor agregado.
- Instalación de una red telemática que potencia al Cluster instalado.

Uruguay ha venido registrando una performance exportadora creciente en los últimos años, siendo los aumentos registrados en el rubro los más altos de toda su matriz exportadora.

En esta tendencia el departamento de Río Negro ha ocupado un lugar de destaque, tanto por su oferta

maderera como por ser cuenco de importantes desarrollos empresariales.

En el período 1994-2002 Uruguay multiplica por más de tres veces sus exportaciones de productos forestales.

Exportaciones de Productos Forestales
(miles de U\$S)

1994	1998	2002
26.669	74.462	86.578

La madera bruta es el principal producto forestal de venta en el exterior por un monto de U\$S 42:142.000 para el 2002, casi la mitad de los ingresos que generan todos los rubros.

Un impacto esperado como resultado del trabajo a realizar lo constituye el aumento del valor agregado de las exportaciones, las cuales podrán multiplicarse varias veces. Basta con mostrar que el precio promedio por m³ de madera en bruto es de U\$S 46, mientras que el precio de la madera aserrada por tonelada es del orden de U\$S 120 el m³ (es aún más para otros productos forestales).



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Río Negro apuesta ser, un actor catalizador de esta esperada transformación.

De allí que se plantea conformar un sistema de información al alcance y disponibilidad de todos, que colabore y retroalimente el ruterio planteado.

⇒ *Centro para el Desarrollo Exportador*

En colaboración con la Unión de Exportadores, la IMRN se ha planteado la instalación de un Centro para el desarrollo del sector exportador en tres áreas principales de acción:

- incrementar la capacidad exportadora regional
- apoyar emprendimientos exportadores pequeños y medianos
- acercar conocimiento especializado y facilitar las operaciones de exportación desde el departamento.

⇒ *Observatorio Estratégico*

La unión del accionar de gobierno, empresas y comunidad requiere, sin duda, de un monitoreo independiente que de forma cualitativa y cuantitativa pueda generar información que actúe como un verdadero barómetro del sentir ciudadano.

VI. DE AQUÍ EN MAS

Mejorar la calidad de vida de la Población Departamental, uniendo el accionar público – privado en pos de un objetivo común, es un reto y un desafío en si mismo que, la Intendencia Municipal de Río Negro ha abrazado con entusiasmo y fervor creando los espacios y las acciones para su consecución.

Se ha comenzado a andar y como todo proceso que pretende mejorar y ser mejores no tiene un fin, es un "continuo".

Sin embargo, existen algunos "hitos" y logros que van marcando como mojones el accionar y permiten dimensionar el camino recorrido y evaluar y ajustar lo que falta por hacer.

Dentro de estos logros se encuentra el haber hecho realidad algo que parecía muy difícil en su inicio: el formalizar la unión de las vocaciones públicas y privadas



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



en pro de la concreción de acciones hacia ese objetivo en común: el aumento de la calidad de vida de la comunidad.

La formalización de esta unión para la ejecución se ha denominado:

Agencia de Desarrollo Departamental de Río Negro

Su conformación y las perspectivas de su accionar constituyen una experiencia inédita para el país y la adhesión de esta idea por parte del colectivo ciudadano hacen augurar un futuro promisorio para su accionar.

La Agencia de Desarrollo Departamental ha adquirido la forma jurídica de una Fundación de carácter abierto estando formada por la Intendencia Municipal de Río Negro y las siguientes empresas y organizaciones del departamento: Sociedad Rural de Río Negro, Cooperativa Agropecuaria de Young Limitada (CADYL), CLALDY, Asociación Médica de Río Negro (AMEDRIN Cooperativa Médica), Jugos del Uruguay S.A., Asociación Comercial e Industrial de Río Negro (ACIRN), Grupo Carminatti, Forestal Oriental S.A., Eufores S.A., Maserlit S.A., Terminal Logística M´Bopica S.A., y Canal 12 de Fray Bentos.

Su proceso de constitución, la forma institucional elegida y su conformación público privada, ciertamente novedosa, generarán seguramente experiencias replicables y lecciones aprendidas para otras propuestas que articulen similares iniciativas.

La Agencia de Desarrollo tiene como fin, el de constituirse en un interlocutor y facilitador especializado, de emprendimientos de carácter público y privado, y canalizador eficiente de las oportunidades de cooperación técnica externa, nacionales e internacionales, especialmente dirigidas al fortalecimiento y viabilización de emprendimientos de las micro, pequeñas y medianas empresas .

Las claves de su accionar estarán dadas por una gestión desburocratizada, rápida, con trato personalizado y donde la gestión eficaz y eficiente se constituirán en sus principales paradigmas.

Tanto en Europa, como en diversos países de América, se encuentran experiencias exitosas del accionar mancomunado público y privado, en procura de mejorar la calidad de vida de los habitantes de una región específica.



RIO NEGRO AHORA

COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



En ese sentido, el desarrollo regional, en este mundo globalizado ha cobrado nuevo vigor y connotaciones propias.

Son las administraciones locales las que han demostrado mayor capacidad de cambio y vitalidad en la adaptación a las nuevas sensibilidades y problemáticas de los últimos años. Siendo prolíficas en la canalización de nuevas propuestas imaginativas, creativas e innovadoras.

De forma de cumplir con tales aspiraciones es que la Intendencia Municipal de Río Negro, ha buscado a partir de nuevos esquemas de concertación, la movilización de los recursos locales, nacionales y de cooperación de forma de generar empleo, mejorar ingresos y dotar de infraestructura para el desarrollo al departamento.

Un futuro entre todos