



RIO NEGRO AHORA
COMPETITIVIDAD TERRITORIAL

FRAY BENTOS

FORO LOCAL



JULIO 2003



índice

- 1.** Introducción.
- 2.** Del Posicionamiento.
- 3.** Análisis Estratégico.
- 4.** Agenda para la Mejora de la Competitividad de Fray Bentos.
- 5.** Anexos.
 - A.** Invitación del Intendente.
 - B.** Calendario de Realización.
 - C.** Participantes a los Foros Estratégicos.
 - D.** Posicionamiento.
 - E.** Equipo Técnico.



1. Introducción.

El presente documento contiene la síntesis del proceso de desarrollo participativo realizado a nivel del territorio denominado: Fray Bentos junto con la Agenda para la Mejora de la Competitividad de dicho territorio, construido entre todos los participantes del proceso.

Forma parte, además, del Proyecto denominado Río Negro Ahora, Agenda 2010 que viene desarrollando la Intendencia de Río Negro con el objetivo de lograr un desarrollo integral y armónico del departamento buscando posicionar a Río Negro como un territorio estimulador y articulador que favorezca el accionar competitivo de los agentes socio-económicos que pertenecen al mismo.

Y es en esta búsqueda, que se consideró imprescindible el poder generar una visión compartida sobre el futuro del territorio entre la sociedad civil y los actores públicos; que actuando como un verdadero motor cohesionador de acciones le otorgase la necesaria continuidad a los esfuerzos. Ya que sin duda los resultados de los mismos trascienden los “periodos político-gubernamentales” y se aprecian en plazos medianos y largos.

1.1. De la Metodología.

La metodología empleada se basó en la utilización de la batería instrumental que proporciona la Planificación Estratégica Participativa junto a los contenidos instrumentales implícitos en la conceptualización de “Las Áreas Base” como los espacios activos, cuencos favorecedores de la creación y aumento de las competitividades territoriales. Jugando un papel activo y no como simple contenedor-concentrador de las actividades socio-económicas que en él tienen lugar.

El proceso de Planificación Estratégica Participativa se trabajó en dos niveles: a nivel Local y a nivel Departamental.

1.2. Foro Estratégico Local y Construcción de la Agenda para la Mejora de la Competitividad de Fray Bentos.

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 sus territorios de influencia.

Es así que se sub-dividió al Departamento en seis zonas o localidades, a saber: Algorta, Fray Bentos, Grecco, Nuevo Berlín, San Javier y Young.



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 estos territorios.

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

El Foro Local de Fray –Bentos se desarrolló entre el 14 de mayo y el 28 de mayo del 2003 y consistió en tres reuniones.

En la primera jornada, partiendo de la discusión del posicionamiento estratégico local se buscó el consenso sobre la visión compartida del territorio, sustentada por variables cuantitativas y cualitativas.

Para en la jornada siguiente construir en forma participativa los lineamientos estratégicos del futuro del territorio plasmados en una matriz FODA armada entre todos.

Por último, en la tercera jornada del Foro, se elaboró 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.

2. Del Posicionamiento.

El documento que se presenta no pretende ser un diagnóstico de la situación actual del territorio en estudio sino que intenta ser un disparador para orientar la discusión.

El mismo se sustenta en variables cualitativas y cuantitativas que fueron elaboradas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda del año 1996, Censo General Agropecuario del año 2000, INE: Proyección de la población por sexo y edad.1996-2010 para el Dpto. de Río Negro, datos recabados en UTE, ANTEL, ANEP, MGAP, MEC, BPS, MSP, Centro Comercial de Río Negro, entrevistas y consultas realizadas.

2.1. Definición del territorio.

A los efectos del estudio se dividió el territorio del departamento de Río Negro en seis zonas. Esta división se hizo tomando como base seis centros poblados existentes: Fray Bentos, Young, San Javier, Nuevo Berlín, Grecco y Algorta, y sus áreas de influencia definidas como el área de interacción entre el centro poblado y el espacio económico que lo rodea ya que la población de cada centro poblado interactúa con la oferta que ese espacio le da.



Los límites definidos para el espacio de influencia de Fray Bentos son:

Al Oeste: Río Uruguay.

Al Norte: Río Uruguay y Arroyo El Talar.

Al Este: Río Negro.

Al Sur: Río Negro.

La zona seleccionada abarca un total de 55.303 hectáreas, 6% del total del departamento, de las cuales 600 hectáreas son urbanas correspondientes a la ciudad de Fray Bentos y 54.703 hectáreas son rurales.

Figura N° 1. Ubicación del Territorio de Fray Bentos.



Fuente: Intendencia Municipal de Río Negro.

2.2. Caracterización de la Población.

El departamento de Río Negro tiene una población de 51.707 personas, de las cuales el 84% es urbana y el 16% es rural.

El territorio en estudio nuclea una población de 24.542 personas, un 47.5% del total del departamento, de la cual el 92.2% es urbana y un 7.8% es rural. Esta mayor proporción de población urbana se debe a la presencia en el territorio de la capital departamental con una población de 22.624 personas.



Asimismo, de esta población un 49.66% son hombres y un 50.34% son mujeres.

Observando la estratificación por edades, se considera como población joven a las edades entre 0 y 19 años, población económicamente activa (PEA) a la comprendida entre 19 y 64 años que nos da cual es el potencial de trabajo en la zona y población de adultos mayores la de más de 65 años.

Si esos datos los llevamos a indicadores, tenemos el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1. Indicadores de la población de Fray Bentos.

	Zona	Dpto.	Pais Interior	Tot. Nacional
HABITANTES / KM2-URBANO	37,71	5,5	9	20
HABITANTES / KM2-RURAL	3,5			
% JOVENES	38,7			
% JOVENES URBANOS	38,9			
% POBLACION RURAL	7,8			
% POBLACION URBANA	92,6			
% DE HOMBRES	50			
% DE MUJERES	50			
PEA (20 - 64) URBANA	11159	91,10%		
PEA (20 - 64) RURAL	1084	8,90%		

**LA POBLACIÓN DE NUESTRO TERRITORIO
CRECIÓ UN 10,8% INTERCENSAL**

Fuente: Elaboración propia en base a INE:

2.2.1 Ocupación.

Para analizar en qué se ocupa esa oferta de mano de obra, no contamos con información en relación al empleo urbano, pero sí en relación al empleo rural. Hay 834 personas ocupadas en el medio rural que es un 77% de la PEA rural, lo que nos está indicando que parte de esa PEA está ocupada en tareas urbanas, lo que fue corroborado a través de entrevistas.

En el siguiente cuadro se brindan los datos de ocupación por sector suministrados por el INE, donde se resalta la importancia del sector servicios.



Cuadro N° 2. Ocupación por Sector.

Ocupación por Sector	
Primario	12,60%
Gobierno	14,00%
Man. Cons.	22,00%
Servicio	51,40%

Fuente: INE

2.2.2 Vivienda.

Hay un total de 7437 viviendas, de las cuales 7151 (96%) están ubicadas en el medio urbano y 286 (4%) en el medio rural.

De los ocupantes de esas viviendas, el 66 % lo hace en carácter de propietario.

2.2.3 Educación.

El nivel de educación alcanzado en este territorio se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3. Nivel de Educación.

Nivel Alcanzado	N° de Personas *	Porcentaje	Dpto.
Primaria	10742	50,14	56,5
Secundaria 1er Ciclo	6592	30,77	25,6
Secundaria 2° Ciclo	2202	10,28	9,7
Universidad	521	2,43	2,4
Form. Docente	826	3,86	2,6
Otros	68	0,32	0,2
No asistió	473	2,21	2,8

* (+ de 6 años)

Fuente: Elaboración propia.

El 97.8% de la población tiene algún nivel de instrucción.

En comparación al departamento, el territorio presenta mejor nivel educativo, en tanto que el 48 % ha superado primaria frente al 40,7 del departamento.

Se destaca que el 50% de la población escolar recibe apoyo alimentario.

Hay institutos de enseñanza de idiomas y un Centro de Lenguas, gratuito, que ofrece: francés, italiano y se ubica en el Barrio Anglo.



2.2.4 Salud.

Tiene una muy buena cobertura en salud, existiendo asistencia integral por parte del MSP que cuenta en la zona con un hospital y un Centro de Salud y de una institución privada que brinda asistencia en policlínicas e internación en un sanatorio propio, además de otras instituciones que brindan asistencia parcial: 3 policlínicas barriales, policlínicas del ejército, de la policía, ADEOM, CORAS, Barrio Unión.

De 23.188 usuarios de los servicios de salud, el 71% son del MSP y el 29% de la asistencia privada. (Ver anexo)

2.3. Los principales recursos de que se dispone.

2.3.1. Suelos.

Los suelos de la zona se pueden clasificar como de buena fertilidad. Un 72,7% pertenecen a la unidad Fray Bentos que genera suelos de alta fertilidad, a modo de ejemplo un índice CONEAT de 168 para la Colonia Tomás Berreta.

El 27.3% pertenecen a la unidad Villa Soriano que origina suelos de relativa fertilidad.

El índice CONEAT promedio para la zona es de entre 131 y 145.

En el siguiente cuadro representa la distribución de las diferentes categorías de suelos de la región;

Cuadro N° 4. Capacidad de uso de los suelos.

CATEGORÍA	%	HAS.
Tierras cultivables con escasas limitaciones agrícolas, rotaciones cortas con pasturas.	21	11.614
Tierras Cultivables con severas limitaciones agrícolas, rotaciones largas.	48	26.545
Tierras no cultivables de uso pastoril.	16	8.848
Tierras no cultivables, aptas para pastoreo y forestación.	6	3.318
Tierras no cultivables con uso forestal.	7	3.871
Tierras sin uso agropecuario.	2	1.107
TOTAL	100	55.303

Fuente: MGAP



En el Cuadro N° 5 se presenta el uso del suelo.

Cuadro N°5. Uso del Suelo.

<i>Uso del suelo</i>	Superficie Explotada	
	Hectáreas	Porcentaje
Bosques naturales	6885	12,45
Bosques artificiales	1709	3,09
Hortifruticultura	409	0,74
Cultivos cereal. e indust	10872	19,66
Cultivos forrajeros anuales	3567	6,45
Praderas artificiales	6885	12,45
Campo natural	24976	45,16
Total	55303	100,00

Fuente: Censo Agropecuario 2000.

2.3.2. Aguas.

El territorio de Fray Bentos se encuentra asentado sobre la formación Fray Bentos que permite la obtención de caudales desde los 1500 lts/hora.

El área además cuenta con una red hidrográfica de superficie que posee varios arroyos además del Río Uruguay y el Río Negro con caudales para riego de cultivos agrícolas.

Se señala la presencia en la Colonia Tomás Berreta de un sistema de riego por canales a cielo abierto que permitirían el riego de al menos 450 hás.

2.3.3. Carreteras y Transporte.

a) Carreteras.

Al territorio lo recorren 47 km de rutas nacionales (N° 2 y 24) en muy buen estado ejecutadas con carpeta asfáltica y 213 km de caminos departamentales en estado entre bueno y regular con terminación de balastro.

En la región se destaca la presencia del Puente Internacional “General San Martín”.



b) Transporte.

i) de pasajeros.

Respecto del transporte intradepartamental se presentan severas restricciones hacia el noreste del departamento y con dificultades con el noroeste del mismo: hay buena frecuencia por la Ruta N°24 (Nuevo Berlín, Tres Quintas y San Javier), pero escasísima por la Ruta N° 25. Se ha incentivado el transporte en remises particulares.

En lo que respecta al transporte interdepartamental se constatan restricciones. No todas las frecuencias que van por la Ruta 2 hacen escala en Fray Bentos, debiendo los pasajeros trasladarse hasta el empalme con la Ruta 24 y a veces hasta la ciudad de Mercedes.

En lo que hace al transporte internacional existe una frecuencia diaria con Buenos Aires, República Argentina.

ii) de carga..

El transporte de cargas se hace principalmente con camiones.

Existe una infraestructura disponible para hacerlo por tren, por ahora subutilizada.

- Puerto ultramarino. Al presente subutilizado si se tiene en cuenta la infraestructura existente y la proyectada. Desde el año 96 a la fecha se realizaron 255 embarques (ver anexo).
- Puerto privado en M'Bopicuá. Actualmente en construcción.

2.3.4. Electrificación

Buena cobertura eléctrica.

Cuadro N° 6 Cobertura Eléctrica.

Indicadores de referencia	
Fray Bentos	84.1%
Río Negro	74.7%
Uruguay	67.3%

Fuente: Elaboración Propia



2.3.5. Telefonía – Internet.

Hay un telecentro, telefonía convencional, cabinas para conexión a internet, 73 tarjeteros, en la zona rural el sistema telefónico es el ruralcel o telefonía celular rural lo que dificulta las comunicaciones y prácticamente imposibilita el efectuar conexiones a internet.

2.3.6. Servicios públicos.

Por tratarse del territorio en el que está asentada la capital departamental, existen todos los servicios públicos municipales y departamentales. Incluso, por tratarse de un territorio limítrofe con la república Argentina, existen algunos servicios transfronterizos.

2.4. Perfil de la Actividad Económica.

2.4.1 Agropecuaria.

Para la actividad agropecuaria se tomaron los datos surgidos del Censo general Agropecuario del año 2000, esta información está agrupada según la principal fuente de ingreso declarada por la empresa:

Cuadro N° 7. Actividad económica según principal fuente de ingreso.

Actividad	Hectáreas	Porcentaje	Nº Explotaciones
Ganadería	32.906	59,5	106
Ovinos	110	0.2	2
Forestal	1.206	2,2	9
Agricultura	10.923	19,4	20
Lechería	8.725	15,4	80
Hortifruticultura	409	0.71	32
Cerdos	658	1,19	18
Otros	376	0,68	19
Totales	55.303	100	286

Fuente: Censo Agropecuario 2000.



La distribución de la estructura productiva se explicita en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8. *Estructura de la Producción.*

Tamaño de la explotación (ha)	Explotaciones		Superficie explotada		Tamaño Promedio
	Número	Porcentaje	Hectáreas	Porcentaje	Hás
TOTAL	286	100	55.303	100	193
1 - 99	179	63	7.853	14.20	44
100 - 499	79	28	14.909	26.96	189
500 - 999	14	5	9.993	18.07	714
1000 y más	14	5	22.548	40.77	1611

Fuente: Censo Agropecuario 2000.

Los predios hasta 99 hás, son el 63 % de las explotaciones pero solo con el 14 % de la superficie.

Del cuadro anterior surge que el 60% del área está destinada a la ganadería, sin embargo el estrato en el que se concentra la estructura productiva es entre 1 a 99 hectáreas.

Es de destacar en la zona la presencia de la Colonia Tomás Berreta del Instituto Nacional de Colonización (INC) que abarca una superficie total de 12.000 hectáreas distribuidas en aproximadamente 170 fracciones.

Si se compara la situación actual de uso de los recursos: 6885 hás. de pradera y el potencial existente: 38.159 hás, se constata la presencia de un potencial muy importante sin explotar en el uso de pasturas artificiales ya que las hectáreas de pradera se pueden multiplicar por 5. (ver anexo).

La carga que soporta este territorio es de 0,52 UG/ Ha. Se trata de una carga baja tomando en cuenta el promedio del país que se sitúa en 0,70.



Actualmente se están produciendo 73 kg/há de carne y 1.040 lts. de leche por hectárea.

Los cultivos realizados, en orden de importancia por la superficie que ocupan, son: trigo, cebada, girasol, maíz y sorgo. (ver anexo). El volumen de producción de granos es de 16.243 tt.

A modo de resumen presentamos el VBP agropecuario.

Cuadro N° 9. Valor Bruto de la Producción Agropecuaria.

Rubro	Hectáreas	U\$S Total / Año
Ganadería	38.933	1.704.900
Apicultura	5.522 colmenas	172.000
Agricultura	7.642	1.911.768
Lechería	9.429	863.600
TOTAL		4.652.268

Fuente: Elaboración propia.

2.4.2 Industria.

Gran potencial sub-utilizado: como lo es zona franca que hasta el momento no ha logrado la instalación de actividades industriales que generen recursos. Se encuentra presente la planta de Jugos del Uruguay, instalada en el ex frigorífico Incur, con la producción de jugos, al mismo tiempo anexo a la misma se encuentra la empresa Noblemark, con la producción de corned beef.



Cuadro N° 10 Establecimientos Industriales en el Territorio de Fray Bentos.

UBICACIÓN	NOMBRE	DESTINO
PARQUE INDUSTRIAL ANGLO	NOBLE MARK	Corned Beef
	LAS TINAJAS	Tinajas de cerámica
	FIDEFRAY	Fideos secos
	WOLVES	Pastas frescas
	LABORATORIO SUADER	Cosméticos
TOMAS BERRETA	LOS TAMBERITOS	Productos lácteos
FRAY BENTOS	KAPER	Productos limpieza
FRAY BENTOS	APIARIO MARDALU	Subproductos miel
RINCON DE LAS GALLINAS	LOS RANCHOS	Aceite de oliva

Fuente: Elaboración propia.

2.4.3 Comercios.

Cuadro N° 11 Comercio.

Comercio/Ind.Alimentaria	181
Comercio/Ind.no Alimentaria	205
Servicios Generales	184
Servicios Especiales	7
TOTALES COMERCIOS	578

Fuente: IMRN (Bromatología).



2.4.4 Turismo.

Gran potencial para turismo de todo el año: Barrio Anglo, Balneario Las Cañas, Museo Solari, Casino, actividades en el Río Uruguay, reserva de fauna, reserva ecológica, hipódromo, kartódromo, cancha de golf, edificios de valor patrimonial: cine Stella, Teatro Young, Teatro de verano, barrancas, costas.

El puente internacional, como nexo terrestre introducido en la década de los 70, ha canalizado el mayor porcentaje del transporte de carga y pasajeros entre ambos márgenes del Plata superando ampliamente los otros dos puentes. Este corredor internacional, sin embargo, no ha provocado un desarrollo sustantivo en esta zona pues, el 95% o más del tráfico es de paso hacia y desde Montevideo y P. del Este.

Tal vez se denote la necesidad de una planificación integral del tema turismo que ordene los recursos turísticos en una estructura orgánica para presentar al mercado receptivo externo e interno como paquete ecológico-patrimonial, e integrar a otras regiones en circuitos multimodales.

2.5. Principales Relacionamientos.

Los vínculos educativos se dirigen hacia Paysandú, Salto, Mercedes y Montevideo.

En materia económica y productiva con Mercedes, Nuevo Berlín y Montevideo.

En salud con Mercedes y Montevideo.

En turismo con el litoral uruguayo, argentino y el este uruguayo.

2.6. Posicionamiento Estratégico Consensuado.

A continuación se presenta el Posicionamiento Estratégico Consensuado en la primera reunión del foro de Fray Bentos. A modo de visualización se creyó pertinente efectuar el agrupamiento de las calificaciones cualitativas, realizadas por los participantes, de los diferentes temas en tres principales ítems: Gente, Recursos, y Actividades Económicas.



2.6.1 – Gente

- à **Población:** La mayor población urbana del Departamento. Ocupa el 90% de la PEA

Una de las 5 ciudades capitales departamentales del país que muestra crecimiento intercensal positivo:10.3%.
- à **Educación y Cultura:** Nivel Cultural Aceptable.

La más diversificada del Departamento.

Algunas veces no concuerda con la demanda.

Idiomas.
- à **Falta de Actitud para desafiar y superarnos**
- à **Carencia de espíritu empresarial y capacitación**
- à **Disponibilidad de una mano de obra especializada y con comprensión y afinidad a la actividad industrial.**
- à **Debilidad en el sentido de Pertenencia.**
- à **Excesiva dependencia de las iniciativas políticas y del Estado.**
- à **Poco afecto a la coordinación pública-privada.**
- à **Escasa interacción con Entre Ríos.**

2.6.2 – Recursos

- Territorio:** Densidad media por encima de lo que representa el resto del Departamento.

Territorio con capital departamental.
- Salud:** Buena
- Caminería:** Buena.
- Puerto:** Con escasa actividad y gran potencial.



2.6.3 – Actividad Económica

- à **Agropecuaria:** Plataforma diversificada a potenciar.
Se destacan pequeños productores.
Necesidad de mejorar productividad de las actividades agropecuarias.
- à **Industrias:** Interesante desarrollo industrial concentrado en Agro-industrias.
La Zona Franca funciona como un depósito.
- à **Turismo:** Infraestructuras disponibles con posibilidades de desarrollo diferenciado.
Carencias severas.
Falta de políticas y orientaciones claras.
- à **Transporte intra y extra región:** Debilidades en frecuencia y en existencia.
- à **Necesidad de incorporar tecnologías de punta en la gestión de las organizaciones.**
- à **Se debería competir en lo externo y cooperar en lo interno.**



3. Análisis Estratégico.

A partir de la discusión del Posicionamiento Estratégico local, se construye en forma participativa una matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas analizando los atributos positivos y negativos del territorio sujeto a estudio.

Fortalezas: son los puntos altos que identificamos al interior del territorio.

Oportunidades: son las opciones favorables que nos ofrece el entorno, por fuera de los límites definidos. Es una mirada hacia fuera de las cosas que podemos hacer desde nuestro territorio.

Debilidades: son las limitantes y los puntos débiles que encontramos al interior del territorio.

Amenazas: son las limitantes que encontramos externas al territorio y que debemos tratar de sortear.



FORTALEZAS		DEBILIDADES	
TERRITORIO			
<ul style="list-style-type: none">▪ Ubicación geográfica y geopolítica.▪ Buena comunicación; terrestre y marítima.▪ Puente Internacional “Gral. San Martín”.▪ Puerto Oficial de Fray Bentos.▪ Profundidad del río.▪ Recursos naturales: río, barrancas, islas.		<ul style="list-style-type: none">▪ Escasa utilización del potencial que constituye el río.	
SOCIEDAD			
<ul style="list-style-type: none">▪ La gente. Sociedad tolerante y pacífica.▪ Sociedad solidaria.▪ Bajo índice delictivo. Seguridad. Tranquilidad		<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de coordinación de la vocación solidaria.▪ Sociedad demandante y no productiva. Política social crea dependencia.▪ Falta sentido de pertenencia y de comunidad: falta “ponerse la camiseta de Fray Bentos”.▪ Débil desarrollo de la “auto gestión”.▪ El Anglo: no supimos explotar la herencia. La maltratamos.▪ Pensamos en forma dicotómica: producción o turismo.▪ La gente preocupada por encontrar soluciones de corto plazo que den respuesta a sus necesidades no puedan pensar más a largo plazo.	
EDUCACIÓN Y CULTURA			
<ul style="list-style-type: none">▪ Recursos culturales: familias de inmigrantes con sus tradiciones.▪ Gente capacitada.▪ Buena oferta educativa.▪ Buena oferta locativa escolar		<ul style="list-style-type: none">▪ Ausencia de aportes de la cultura de los inmigrantes: comidas, tradiciones.▪ No se saca partido de la gente capacitada.▪ Locales escolares viejos y con carencias.	



FORTALEZAS	DEBILIDADES
ORDENAMIENTO URBANO	
<ul style="list-style-type: none">▪ Buena cobertura de servicios de infraestructura.	<ul style="list-style-type: none">▪ Muy mala señalización e información turística.
ACTIVIDAD ECONÓMICA	
<ul style="list-style-type: none">▪ Buenos suelos. Recursos agropecuarios.▪ Origen Fray Bentos reconocido por sus carnes vacunas en el exterior.▪ Tradición en agroindustrias.▪ Parque industrial.▪ Actividad creciente de microempresas básicamente familiares y de servicios▪ Gran cantidad de artesanos	<ul style="list-style-type: none">▪ Baja productividad. Los números no le cierran al que está dedicado a la producción.▪ Colonia Tomás Berreta: riego subutilizado. Un ejemplo de cómo no se tienen que hacer las cosas.▪ Colonia Tomás Berreta: riego subutilizado. Un ejemplo de cómo no se tienen que hacer las cosas.▪ Colonia Tomás Berreta: riego subutilizado. Un ejemplo de cómo no se tienen que hacer las cosas.▪ Escasa mirada al exterior como una oportunidad para nuestras producciones▪ Falta de un producto que nos identifique.▪ Carencia de capacitación de jóvenes para el desarrollo de emprendimientos.▪ Falta de organización de los artesanos. Carencias en capacitación gerencial y en diseño.▪ Carencia de identidad de las artesanías que nos vinculan a Fray bentos, aunque hay elementos para ello como el Fraile Bentos, la chimenea, el quiosco.▪ Primero producimos y después salimos a buscar un mercado para colocar lo que producimos.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACTIVIDAD ECONÓMICA	
TURISMO	
<ul style="list-style-type: none">▪ Infraestructura natural apta para el desarrollo turístico.▪ Visión de los uruguayos y argentinos como destino turístico para veraneo y como circuito histórico de la industria.▪ Cancha de golf▪ Kartódromo.▪ Casino.▪ Patrimonio histórico urbano-arquitectónico.▪ Se logró convertir una playa de río en balneario.▪ Buen parque automotor interno: remises.▪ Pequeñas industrias abiertas a la gente para ver el proceso de elaboración.▪ Calendario de eventos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Carencias de un desarrollo del turismo en forma organizada y planificada. Necesidad de regulaciones en el área.▪ Falta de una estrategia de promoción formal del turismo. La promoción se hace principalmente por el “boca a boca”.▪ Carencia de calidad en los servicios turísticos en especial en Las Cañas.▪ Se mira solo hacia adentro sin intentar integrarse a circuitos turísticos regionales.▪ La población residente no utiliza los servicios de gastronomía, lo que inviabiliza su instalación solo para el turismo.▪ Malos servicios no acordes con el turismo como hotelería, gastronomía.▪ Escaso aprovechamiento de Fray Bentos como parada atractiva para el corredor turístico que une Buenos Aires y el interior de Argentina con la costa uruguaya del Río de la Plata y del Océano Atlántico. (solo el 0,6% de los autos que cruzan el puente entran a Fray Bentos).



OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ACTIVIDADES ECONOMICAS	
<ul style="list-style-type: none">▪ Convertir lo que se llama “corredor de traslado” en un “corredor de estadía”.▪ Como puerta de entrada al Uruguay.▪ Salida de la producción de madera por el Puerto de Fray Bentos.▪ Aprovechar el carnaval de Gualeguaychú para atraer gente a la zona.▪ El mercado argentino (trece millones de habitantes en Buenos Aires y un millón y medio en Entre Ríos), como destinatario de la producción.▪ Calendario de eventos.▪ Existencia de emprendimientos colectivos que abarquen al litoral.▪ Posibilidad de ser elegido como sede del Panamericano de kart. 1500 personas para atender en 15 días en el 2004.	<ul style="list-style-type: none">▪ Crecimiento de la competencia: Entre Ríos como polo turístico (termas, etc.)▪ Las empresas que vienen de afuera no contratan personal capacitado de la zona.▪ No se logran créditos para apoyar los desarrollos a los que se apuesta.▪ Salto que compite con Fray Bentos por el Panamericano de kart.▪ Falta de dragado del Río Uruguay.
ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL	
<ul style="list-style-type: none">▪ Conocimiento de la Cooperación Internacional para involucrarlos en proyectos departamentales.▪ El trabajo en red.▪	<ul style="list-style-type: none">▪ Centralismo de Montevideo.▪ Carencias de políticas de Estado que comprendan a todos.▪ En el Uruguay se toman las decisiones en la capital, detrás de un escritorio, desconociéndose el resto del país.



4. Agenda para la Mejora de la Competitividad del Territorio de Fray Bentos.

En la tercera y última reunión del Foro Local de Fray Bentos se identifica en forma conjunta las principales acciones que integran la Agenda para la Mejora de Competitividad del Territorio.

Para ello se partió de la visión consensuada sobre la situación de la zona y del análisis estratégico realizado sintetizado a través de la Matriz FODA construida.

4.1. Contenido de la Agenda.

A continuación se detallan los contenidos de la Agenda elaborada en forma participativa y agrupada por área temática.

En ella existen acciones cuyos resultados son planillas de obtener en un corto plazo y otras que demanda un mayor período de maduración.

➤ 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

➤ 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)

4.1. **Priorización – Responsabilidades – Grados de Dificultad.**

Las acciones listadas se priorizaron, de acuerdo al consenso de los participantes del foro, calificándolas de 1 a 3 en su grado de dificultad para el logro de la acción. El grado 1 es el de menor dificultad para lograr la acción. A modo de Ejemplo: Dentro del cronograma las calificadas con el N° 1, son las acciones que la gente determinó como prioritarias.

A su vez, a cada una se le asignó responsabilidad por la acción, dividiendo la misma entre el gobierno comunal, el sector privado (empresas) y las organizaciones intermedias (ONG's, gremios, asociaciones, etc.)

En el cuadro 12 se resumen las calificaciones realizadas.



Cuadro N° 12

ACCIONES INSTRUMENTALES PARA EL DESARROLLO	CRONOGRAMA	GOBIERNO	OI	PRIVADAS	GRADO DE DIFICULTAD
Acceder a un lugar común para local de ventas de artesanías	1	X			2
Ventas y taller de artesanías en el Anglo o estación de ferrocarril (Patrimonio Histórico) complementarlo con atractivos turísticos.	1	X	X	X	2
Desarrollar un centro de capacitación en áreas relacionadas al turismo	1	X	X	X	2
Definir políticas productivas en coordinación con MGAP, Colonización, productores y sus organizaciones (clusters)	1	X	X		2
Incentivar inversores locales o nacionales.	1	X	X	X	2
Planificación para el desarrollo	1	X	X	X	2
Crear cámaras para los diferentes sectores	1	X	X	X	2
Agencia de desarrollo que trascienda período de gobierno para lograr consensos.	1	X		X	3
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)	1	X		X	3
Investigar rubros de producción no tradicionales (arándanos, nueces, etc.) para mejorar rentabilidad y nichos de mercados.	1	X	X	X	3
Convocar a todos los grupos de artesanos a definir objetivos comunes.	2	X			1
Al definir políticas incluir a todo el departamento y no solo a Fray Bentos	2	X			2
Fortalecer organizaciones intermedias	2			X	2
Investigar posibilidades de termas (DINAMIGE)	2			X	3
Capacitar gente en liderazgo, diseño, marketing, administración (DINAPYME)	3	X	X	X	1
Exigir directores no por cargos políticos sino por competencia		X		X	

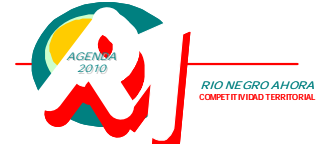


ANEXOS





5. Anexos.



- A.** Invitación del Intendente.
- B.** Calendario de Realización.
- C.** Participación a los Foros Estratégicos.
- D.** Posicionamiento.
- E.** Equipo Técnico.

Fray Bentos, de 2003

**Sr.
Presente**

De mi mayor consideración:

Por este intermedio tengo el agrado de invitarle a participar de un esfuerzo conjunto que realizaremos el Gobierno Municipal y representantes del sector privado y la sociedad civil, en la búsqueda de una visión compartida de la situación presente y del futuro de nuestro Departamento.

Aspiramos construir entre todos, un acuerdo sobre las metas y los desafíos que nos permitan situar a Río Negro como territorio y organización social, competitivamente en el mapa que nos impone el mundo de hoy.

Es por ello que lo invitamos personalmente a participar de una reunión de trabajo que denominamos Foro de Desarrollo Local -Territorial de cuya primera reunión será el día (comenzando puntualmente porque valoramos su tiempo) en el Club.

Descontamos desde ya los aportes y aspiramos a que los compromisos que entre todos asumamos tengan concreciones en el corto, mediano y largo plazo.

Sin otro particular, saluda a Ud. muy atentamente.

ARQ. FRANCISCO CENTURIÓN GEZN
INTENDENTE MUNICIPAL DE RIO NEGRO



CALENDARIO DE REUNIONES

FRAY BENTOS

EQUIPO TECNICO: Marianella Levin
Sergio López
Sara Michelena

<u>DIA</u>	<u>HORA</u>	<u>TEMA</u>
1) Miércoles 14 de mayo de 2003	10:00 a 12:00	Posicionamiento Estratégico. Cómo nos vemos?
2) Miércoles 21 de mayo de 2003	10:00 a 12:00	Análisis Estratégico. Nuestros puntos altos y bajos.
3) Miércoles 28 de mayo de 2003	10:00 a 12:00	Agenda para el Desarrollo de la Competitividad Territorial. Qué y cómo hacer?

LOGISTICA:

SEDE: CLUB UNION ORIENTAL





LISTA DE PARTICIPANTES

APELLIDO Y NOMBRE	ROL
Algorta Gabriel	Empresario
Amarillo Annabella	Artesanos
Aparicio Mabel	Empresario
Bevegni Sergio	Empresario
Bianchi Enrique	Comunicadores sociales
Boretto Rene	Turismo
Britos Omar	Universitario
Buscio Gonzalo	Empresario
Cáceres Manuel	Educación
Cano Adriana	Artesanos
Cornu Carmen	Mujeres rurales
Diaz Adela	Acción social
Fiorelli Matias	Jóvenes
Frascheri Guillermo	Empresario
Gallo Jorge	Universitario
Golochenko Estela	Deporte y Cultura
Gonzalez Jorge	Empresario
Grasso Mara	Mujeres rurales
Guelman Sara	Educación
Gutierrez Gustavo	Acción social
Irigoyen Eduardo	Comunicadores sociales
Iturria Teresa	Trabajadores
Kulik Karina	Empresario
Laurenz Ricardo	Turismo
Lust Graciela	Artesanos
Moreira Marcelo	Jóvenes
Nocetti Miguel	Empresario
Pereira Américo	Educación
Perez Gabriel	Empresario
Ramalho Ana	Acción social
Rivoir Marcelo	Empresario
Rohner Alfredo	Empresario
Rosas Nelson	Empresario
Rosas Ruben	Empresario
Tiscornia Lila	Salud
Tori Elizabeth	Educación
Tori Teresita	Educación
Vila Lourdes	Empresario
Vittori Carlos	Universitario
Vittori Jorge	Comunicadores sociales
Zorrilla José	Empresario
Zurbrigen Fernando	Empresario



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO CONSENSUADO

- **Territorio:** Densidad media por encima de lo que representa el resto del Depto.
- **Población:** La mayor población urbana del Depto. Ocupa el 90% de la PEA.
- **Ciudades:** Territorio con capital dptal. Una de las 5 ciudades capitales departamentales del país que muestra crecimiento intercensal positivo: 10.3%
- **Nivel Cultural:** Aceptable
- **Asistencia Médica:** Buena
- **Oferta Educativa:** La más diversificada del Depto. Algunas veces no concuerda con la demanda. Idiomas.
- **Actividad Económica Agropecuaria:**
 - Plataforma diversificada a potenciar. Se destacan pequeños productores.
 - Necesidad de mejorar productividad de las actividades agropecuarias
- **Industrias:** Interesante desarrollo industrial concentrado en Agro-Industrias.
- **Turismo:**
 - Infraestructuras disponibles con posibilidades de desarrollo diferenciado.
 - Carencias severas. Falta de políticas y orientaciones claras.
- **Caminería:** Buena
- **Puerto** Con Escasa Actividad
- **Transporte Inter y Extra Región:** Debilidades en frecuencia y en existencia.
- **Con los recursos de que disponemos. Por qué estamos como estamos?**
- **Falta de Actitud para desafiar y superarnos.**
- **Carencia de espíritu empresarial y capacitación.**
- **Disponibilidad de una mano de obra especializada y con comprensión y afinidad a la actividad industrial.**
- **Debilidad en el sentido de Pertenencia.**
- **Zona Franca es un depósito.**



POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO CONSENSUADO

- **Excesiva dependencia de las iniciativas políticas y del Estado.**
- **Necesidad de incorporar tecnologías de punta en la gestión de las organizaciones.**
- **Poco afecto a la coordinación pública-privada.**
- **Escasa interacción con Entre Ríos.**
- **Competir en lo externo y cooperar en lo interno.**



EQUIPO TECNICO

DANIEL J. NASTA GUELMAN

Técnico Granjero, integrante del equipo técnico del Departamento de Desarrollo de la Intendencia Municipal de Río Negro desde el año 1991. Especialista en Elaboración y Evaluación de Proyectos. Ha desarrollado importantes cooperaciones técnicas a distintos Grupos de Productores tanto en Argentina como en Uruguay y posee importante experiencia en el área de Gestión Rural. Ha participado en la ejecución de Proyectos de desarrollo a nivel local.

SERGIO LÓPEZ POSTIGLIONE

Ingeniero Agrónomo, integrante del equipo técnico del Departamento de Desarrollo de la Intendencia Municipal de Río Negro desde el año 1991. Especialista con vasta experiencia en Planificación y Desarrollo Agrícola y en Elaboración y Evaluación de Proyectos y Gestión Empresarial. Con activa participación en el manejo de grupos, ha dictado cursos y jornadas técnicas dirigidas, en especial, a pequeños y medianos productores. Ha gerenciado Proyectos de Desarrollo a nivel departamental y a nivel empresarial. Ejerció en diversas oportunidades la dirección al Departamento de Desarrollo IMRN.

SARA MICHELENA ROMERO

Asistente Social Universitaria, con Post Grado en Desarrollo Local, integrante desde 1985 del Departamento de Promoción Social de la Intendencia Municipal de Río Negro. Ha desarrollado una vasta actividad en el área social, en apoyo a la familia rural y urbana, fortalecimiento a pequeños emprendimientos productivos, organización y con destacadas investigaciones de carácter territorial. Desde 1996 se desempeña, además, como Asistente Social de Obra de MEVIR (Comisión Honoraria de Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural).



ROSINA BRASESCO LEMA

Ingeniera Agrónoma, Magíster en Desarrollo Social Rural, ha desarrollado cursos de perfeccionamiento en Desarrollo Rural en el exterior (Alemania – Quito), está encargada actualmente de la Unidad Experimental y Demostrativa de Young (INIA – Sociedad Rural de Río Negro). Ha realizado varias publicaciones relacionadas con su área de especialización. Posee una desatacada vocación y especialización en el área de Gestión del Desarrollo y en manejo de grupos y jóvenes. Con vasta acción en apoyo al área educativa rural.

LUIS ENRIQUE SARDO RUIZ

Ingeniero Agrónomo, con especialización en Proyectos y Financiamiento en el área agrícola y agro-industrial. Asesor de empresas agro-industriales. Posee vasta experiencia en el área de comunicación rural y desarrollo y gestión predial. Ha desarrollado una importante capacidad en el área cooperativa. Actualmente se desempeña en el área de consultoría privada, tanto a nivel empresarial como de organizaciones intermedias.

MARIANELA LEVIN

Arquitecta, con Maestría en Ordenamiento Territorial y Desarrollo Urbano. Ha desarrollado destacados trabajos en Planificación y Gestión de Servicios Rurales y participado en eventos de especialización en las materias afines, en el exterior. Actualmente se desempeña como Sub-Director del Departamento de Planificación y Obras de la Intendencia Municipal de Río Negro y como Director de Obras de MEVIR (Movimiento de Erradicación de la Vivienda Insalubre Rural).



ALFREDO IRURETA

Ingeniero Agrónomo, especialista en Planificación y Desarrollo Municipal y Rural y de Elaboración y Evaluación de Proyectos Agrícolas y Agro-Industriales. Con vasta experiencia en la elaboración y gestión de proyectos de desarrollo empresarial a nivel local. Ha participado en eventos de capacitación tanto en Gestión Municipal y especialización en Desarrollo Local en el exterior, América Latina y Europa. Actualmente es director del Departamento de Desarrollo de la Intendencia Municipal de Río Negro, cargo que ocupa desde 1995, habiendo sido previamente asesor técnico de dicha repartición desde 1988. Se desempeña también como técnico asesor del departamento de desarrollo de MEVIR (Movimiento de erradicación de vivienda insalubre rural).

GUSTAVO RIPOLL

Ingeniero Agrónomo, especialista en Elaboración y Evaluación de Proyectos y Gestión Empresarial de Empresas Agrícolas y Agro-Industriales. Desempeña funciones como Asesor Técnico en el Departamento de Desarrollo de la IMRN, en el área de influencia de Young y zona norte del Departamento. Con importante experiencia como técnico de empresas agropecuarias. Asesor técnico de empresas agropecuarias. Asesor de Grupos Crea desde 1991 a la fecha. Participó en Misiones de Estudio de Asesores Crea a Europa y EE.UU.

MARÍA IRACEMA MORAES PEREYRA-TERRA

Asistente Social Universitaria, con especialización en el área de la salud y apoyo a la familia rural y urbana. Desde el año 2001 a la fecha se desempeña como Asistente Social en la Junta Local de Young, Intendencia Municipal de Río Negro. Destacada participación en actividades de investigación y trabajos de relevamiento y encuestas para diversas organizaciones nacionales, públicas y privadas.



BERÓNICA BERÓN

Licenciada en Trabajo Social, posee un Post Grado en Desarrollo Local y ha participado en distintos Seminarios nacionales e internacionales relacionados con el Desarrollo Local y el Trabajo Social. Integra, desde 1991, el equipo profesional del Departamento de Promoción Social de la Intendencia Municipal de Río Negro. A partir de marzo del 2002 se incorpora como funcionaria del Consejo de Educación Primaria, afectada al Equipo Multidisciplinario de Inspección Departamental de Río Negro. Ha participado de Seminarios y Jornadas afines a su especialización en el país y en el exterior. Importante experiencia en el fortalecimiento de Organizaciones Intermedias en la 3^{era} edad.

PRIMAVERA GARBARINO BARBATO

Licenciada en Administración, Contador Público. Director de Integra Consultores, Empresa Consultora en Estrategia-Competitividad y Desarrollo Empresarial. Especialista en Desarrollo Regional y Planificación Estratégica Participativa y en Gestión del Conocimiento y Auditorías Estratégicas a nivel Empresarial. Responsable Técnico de diversos Programas de Mejora Competitiva a nivel regional, sectorial y empresarial en varios países del Mercosur. Docente de la Universidad Católica de Montevideo y responsable por Seminario de Estrategia Competitiva en Universidades de Río Grande del Sur.