

# *El Desarrollo Local Asociativo<sup>1</sup>*

Mario César Elgue<sup>i</sup>

---

<sup>1</sup> Trabajo elaborado a partir de una ponencia expuesta en el VIII Congreso de la Pequeña y Mediana Empresa del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Bs. As. , 2004.

Se trata de enfrentar la lucha contra los desequilibrios territoriales, la pobreza, el hambre, el subempleo, la miseria y la pasividad a la que implícitamente condena el viejo modelo concentrador y excluyente a determinados grupos sociales y territorios. Cobran importancia decisiva los aspectos microanalíticos, territoriales e institucionales de la actividad productiva, dejando de contemplarse el espacio como un mero soporte físico de las actividades económicas para pasar a identificar el territorio y las formas de relación entre los actores sociales, sus organizaciones concretas, sus técnicas productivas, el medio ambiente, la movilización social y cultural.

Francisco Albuquerque, 1999.

## 1. Introducción

Paradójicamente, aunque la globalización aumenta los peligros de una desestructuración no deseada, también abre importantes oportunidades locales: "Las ciudades y las ciudades-región, más que los territorios nacionales, pasan a ser los espacios predilectos para la reindustrialización y la reorganización de las economías en vías de globalización" (Petrella, 1996).

Para afrontar estos vínculos entre lo *global* y *local*, hay que recurrir a otras ideas o representaciones simbólicas de una realidad percibida o construida por el sujeto. *Modelos mentales* que constituyen en parte el mundo de "lo que son" y en parte de "lo que debe ser". Esta forma de interpretar la realidad, tiene la utilidad práctica de guiar acciones más eficaces. Para ello, hay que diseñar un *nuevo* conocimiento y fortalecer una genuina competitividad regional (que se transformará a la larga en un nuevo *paradigma*); y no es un tema secundario el ser parte del *poder político* o el lograr relaciones fluidas con el mismo. Correlativamente, se requiere del consenso y la planificación participativa entre todos los actores e instituciones sociales, económicas y regionales.

En lo referente a estos nuevos modelos mentales, es oportuno hacer uso de la *imaginación creativa*: en primer lugar, desaprender lo incorrectamente aprendido o aquello que ya no sintoniza con este tiempo y con este espacio; liberarse de moldes excesivamente dogmáticos (lograr la interacción entre lo "lógico" y lo "inusitado") y ejercitarse en *torbellinos de ideas* que -en una primera instancia- interrumpen las críticas y los juicios de valor, incorporándolos en una etapa posterior. Son funciones claves de esta imaginación creativa, la *síntesis*, esa habilidad mental de producir patrones unificadores de un "input" extendido y "caótico"; la *simplificación*, vislumbrada como la habilidad de reducir complejidades a sus esencias y elementos básicos, el *desdoblamiento*, entendido como una mirada alternativa capaz de divisar toda la complejidad de los hechos, al estilo de los "seis sombreros" de Del Bono, y la *energización*, como activación de la mente para guiar nuevas conexiones, re-asociaciones y modificaciones.

## 2. - El anclaje territorial

El desarrollo local asociativo combina procesos endógenos y exógenos y posee, sin duda, una gran convergencia con la economía social. En el desarrollo local se parte "desde abajo", y los que están abajo son, justamente, los actores de la economía social. A su vez, en ésta confluencia, un Estado *inteligente* tiene mucho que hacer a la hora de fijar consensos estratégicos e instrumentar políticas activas que, sin desmedro de la centralidad del Estado-nación, impulsen descentralizaciones efectivas de poder de decisión, recursos y capacidades.

Para que la economía social concuerde con el desarrollo local, deberá contemplar, por un lado, factores *endógenos* de conexión interactiva con el territorio: iniciativas locales, con capital humano, financiero y material procedente de la zona; procedimientos internos democráticos; servicios para el entorno social y empresarial inmediato; integración local entre ellos y con otras empresas e instituciones, mediante acuerdos formales e informales. Y, por el otro, factores *exógenos* de comunicaciones de ida y vuelta con el entorno global: integraciones horizontales y verticales fuera de

la localidad, que generen redes de comercialización y de representación regional; inserción en el Mercosur e, incluso, en el mercado internacional para la exportación o el acopio tecnológico; prácticas gerenciales adaptadas a la idiosincrasia participativa; diversificación y democratización educativa, de capacitación y de reentrenamiento.

El territorio *socialmente organizado* -que es el soporte físico y psíquico del desarrollo- constituye un sistema adaptativo complejo, con una permanente tensión entre el orden y el caos, en la que interactúan dos procesos dinámicos: uno que induce a conservar los usos y costumbres, a centrarse en el interior, y otro que impulsa a cambiar y a una correlación con el exterior.<sup>2</sup>

Es necesario identificar los *subsistemas* locales más comprometidos con la emergencia de este desarrollo territorial. Aquí se los agrupa en seis categorías, con algún grado de homogeneidad. El primer subsistema es un conjunto de *valores universales* y de otros *singulares* que, en los últimos mencionados, hacen a lo específico de la identidad. Los *actores individuales y asociativos*, configuran un segundo subsistema, considerando como tales a los sujetos portadores de proyectos para el desarrollo. Las *organizaciones*, públicas y privadas (situando aquí no sólo el catastro de estas entidades sino sus propiedades y sus conductas inter-organizacionales), conforman un tercer subsistema. Los *procedimientos* mediante los cuales el gobierno local administra, informa y posiciona en el entorno a su propio territorio, definen un cuarto subsistema. La acumulación o el *capital económico* conforma el quinto subsistema. Y ello es así porque, por intangible que sea el desarrollo, no se puede obviar un flujo de inversión neta (crecimiento). En sexto lugar, aparecen los *capitales intangibles* que, según el concepto de desarrollo que se ha adoptado, son los que tienen un rol más protagónico. Algunos especialistas proponen diez categorías intangibles: el capital cognitivo, el simbólico, el cultural, social, cívico, institucional, psico-social, humano, mediático y sinérgico. Este último es el que articula a los restantes: es la capacidad societal de promover acciones que permitan obtener un producto final que es mayor que la suma de sus componentes. Estas diez formas colectivas de capital deben entramarse, evaluando la existencia y el stock disponible de cada forma de capital, para lograr que sean la materia prima de un *proyecto político de desarrollo*.

## **2. 1. - El perfil de los municipios**

Argentina cuenta con más de 2.100 gobiernos locales. En poco más de 1.700 municipios, que tienen una población menor a los 10.000 habitantes, vive sólo el 11% de la misma, mientras que el otro noventa se reparte entre los 313 que tienen entre 10.000 y 100.000 habitantes, con el 27% de la población; y 63 municipios que, con más de 100.000 habitantes, reúnen al 60%. Esta cantidad y heterogeneidad, se contraponen a la concentración en las grandes ciudades e impone políticas diferenciadas, que respondan a cada una de las distintas circunstancias.

Se debe identificar el *perfil productivo* del lugar, aquella actividad que difunde ese crecimiento, no como un *enclave* sino como una mejora que se entrelaza con otros emprendimientos de la

---

<sup>2</sup> Boisier, Sergio, "El desarrollo territorial a partir de la construcción de capital sinérgico", ILPES, Chile, 1998

comunidad. Este perfil, puede ser *diversificado* o *concentrado*. El primero, se divide en las ciudades con dos motores de desarrollo, cada uno de los cuales se encuentra en uno de los tres sectores tradicionales de la economía. Se trata, en general, del primer y segundo cinturón del área metropolitana y de las grandes ciudades. Pero, también aparecen ciudades intermedias que conjugan actividades de dos sectores, particularmente cuando han logrado un cierto nivel industrial que se encadena con el sector agroalimentario. Este modelo, es bastante común en ciudades de la pampa húmeda o en la producción de vinos en Mendoza. El perfil concentrado, en cambio, prima en las ciudades en las cuales una rama de actividad obra como impulsora del desarrollo local. Se trata, por ejemplo, de las ciudades que han adquirido un perfil turístico (las ciudades de la costa bonaerense, de la región de los lagos en la cordillera patagónica, o del Valle de Punilla, en Córdoba).

Ahora bien, las políticas del 90 generaron una profunda desarticulación socioeconómica y organizacional en las economías regionales y en los perfiles de desarrollo. Es el caso de gran parte del Gran Buenos Aires, afectado por la desindustrialización, y de las ciudades de la pampa húmeda que sintieron los efectos de la dependencia del sector agrícola; sector que encontró límites a su expansión a la vez que se modernizó y concentró, expulsando mano de obra. En este último caso, la devaluación y el aluvión sojero modificaron la situación anterior.<sup>3</sup>

## **2. 2. - El rol de los gobiernos locales**

De acuerdo a los criterios tradicionales, los municipios se limitaban a administrar los recursos existentes: regular la utilización del suelo urbano, construir obra pública y prestar servicios básicos como el ABL y la recolección de residuos, entre otros.

Ya desde fines de la década del 80, con una mayor exposición a la competencia internacional e interregional, se producen cambios en las funciones y ámbitos de actuación de los gobiernos locales que van asumiendo la promoción deliberada del desarrollo económico y social. Además de las organizaciones de la economía social y de la economía solidaria, se acentúa aquí el rol de dos actores centrales, el *intendente*, como fuente del poder y, junto a él, el *funcionario innovador* que, generalmente, lidera la gestión. Este líder innovador (que muchas veces es el propio intendente) "tiene la facultad para disponer estrategias y lograr la ejecución de uno o más proyectos innovadores, superando los obstáculos que se presenten, sean estos de carácter burocrático o social" (Cravacuore, 2003).

Asimismo, proliferan propuestas y consultores en *planeamiento estratégico* que -aunque es un instrumento valioso para fijar un rumbo consensuado-, en algunos casos, no superan la etapa diagnóstica o terminan en un folleto/libro que descansa en el anaquel del despacho del intendente, sin mayor incidencia con las tareas emprendidas en la emergencia. Cravacuore<sup>4</sup> pone el énfasis en un

---

<sup>3</sup> Villar, Alejandro y Altschuler, Bárbara, "Gestión municipal, desarrollo local y economía social" en "Aportes para la constitución de un subsistema de economía social en la Argentina", Convenio Flasco-Foncap / 2003-04, proyecto codirigido inicialmente por García Delgado y por el autor de este libro.

<sup>4</sup> Conferencia del especialista de la F.A.M. en la 2da. Jornada de Planeamiento Estratégico Participativo, organizada por Fundación PROA, en setiembre de 2005, con participación de los partidos y agrupaciones políticas que se presentaron a las elecciones legislativas, en Las Flores, Pcia. de Bs. As.

“proyecto de transformación políticamente construido y socialmente legitimado”. Rescata como condiciones para el desarrollo local una visión estratégica, la legitimidad y un liderazgo transformador. Menciona la relevancia de una relación constructiva entre los actores de la comunidad, la capacidad institucional del Estado municipal y una participación ciudadana, junto con un ideario de desarrollo humano sostenible. Con relación a la *visión estratégica*, se inclina por definirla como un norte conceptual, una *hoja de ruta* que ordena la dirección de las políticas y programas publico-privados de la comuna, con relación al contexto regional, nacional y global.

En una era de producción flexible, ciudades globales y nuevos espacios industriales, se incorporó al orden del día una reevaluación de las políticas locales. La descentralización, en este momento, irrumpió como una tendencia universal, encontrando fundamentos en la revolución científica y tecnológica, en la reforma del Estado y en las demandas de la sociedad civil. El Estado central no era más el único vertebrador de los sistemas económicos y el sistema vertical y centralizado es cada vez más disfuncional a las exigencias de la globalización. Existe una *lógica transnacional* de funcionamiento de las grandes empresas, una *lógica territorial* de desarrollo de los diferentes sistemas económicos locales y una *lógica supranacional* de los procesos de integración económica. Hay que tener en cuenta la complejidad del sistema-mundo global y tomar a la descentralización como herramienta para alentar las iniciativas locales de desarrollo. Es evidente que la misma facilita la cesión de competencias, recursos y responsabilidades a las administraciones locales, regionales, provinciales o municipales. Con ello, pueden liberarse potencialidades en cada territorio, a partir de sus recursos endógenos y así, los actores locales ejercer su capacidad para decidir y liderar sus propios procesos de desarrollo participativo.

Se destaca, entonces, lo relevante de la gestión local como dinamizadora del sector productivo, subrayando el rol del Municipio como motor de un sistema de promoción de formas asociativas, asumidas como instancias superadoras para llevar a cabo proyectos viables.

Los gobiernos locales poseen ventajas importantes con respecto a los gobiernos centrales ya que cuentan con mayor capacidad de representación y legitimidad ante sus electorados, pueden ser agentes institucionales de integración social y cultural y tienen mayor flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de maniobra.

Corresponde que los proyectos surjan de una previa selección de oportunidades, aprovechando las ventajas vinculadas a la valorización del espacio agroindustrial y a la diversificación productiva que posibilitan estas actividades.

Las exigencias de eficiencia y eficacia productiva y organizacional, imponen una modalidad de gestión participativa que incentive la motivación y promueva el consenso de los distintos grupos y sectores, logrando que se interrelacionen y contribuyan a los objetivos comunes.

La globalización, mientras tanto, genera una lógica que tiende a acentuar los peligros de una desestructuración que acrecienta la marginación de algunas regiones, a disminuir las autonomías y a aumentar las interdependencias.

### 2. 3. - Nuevos criterios de regionalización

La problemática originada en las demandas de las comunidades locales, hizo de la integración regional una herramienta de cambio que, en la Pcia. De Bs. As, se dio mediante la formación de *consorcios* y/o *corredores productivos intermunicipales*. Estos consorcios son asociaciones de municipios que se agrupan para promover el desarrollo regional e impulsar proyectos productivos, atendiendo necesidades comunes. Así, la asociación que dio nacimiento al *Corredor del Sudoeste* fue fundamentada en la necesidad de mejorar la ruta entre los municipios de General Lamadrid y Laprida, surgiendo así el primer corredor intermunicipal que fue el de mayor superficie de la Provincia de Buenos Aires, conformado por diecisiete municipios.<sup>5</sup>

Es preciso distinguir entre el modelo de regionalización diseñado por el Grupo del Banco de la Provincia de Bs.As. (y las diversas "regionalizaciones" de otras tantas áreas de la administración pública bonaerense) y la estructura supra-municipal consorcial, conformada a partir de la asociación de los municipios, como una *construcción* que surgió desde las propias necesidades locales.

Los denominados *corredores productivos* fueron una regionalización ad hoc, efectuada por el Ministerio de la Producción y el Empleo, a través de la Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería. En ellos, se eligieron criterios de homogeneidad y complementación productiva, dando como resultado la delimitación de *zonas de crecimiento común*: un contexto favorable para la expresión de actividades conjuntas de similitud socioeconómica, con o sin proximidad geográfica<sup>6</sup>. En los segundos, en cambio, los gobiernos locales le dieron vida a un nuevo espacio público, los consorcios productivos, conformando una unidad asociativa con *personalidad jurídica propia*, fruto de la voluntad política de los propios intendentes, optimizando las llamadas *economías de aglomeración*.

Hace tiempo que se modificaron los criterios regionalistas vigentes en las décadas del 60 y del 70. En esos años, el "modelo" giraba en torno a la identificación de espacios "polarizados" y la categoría de *región* era asimilada a un área continua que contenía un sistema urbano organizado en forma jerárquica. De esa unidad operativa central, surgían las políticas de desarrollo económico, basadas en la creación de polos o centros de crecimiento periféricos. El concepto de *corredor*, en cambio, hace hincapié en los flujos de circulación e intercambio. La noción de *conectividad* ha reemplazado a la noción de *proximidad* que estaba detrás de la delimitación polarizada anterior. De todas maneras, el objetivo específico de la Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería, al definir los *corredores*, era agrupar a rubros productivos tomados del CIIU a 5 dígitos, considerando aquellos de interés provincial, de la promoción industrial y del encuadramiento en Parques y Sectores Industriales Planificados.

---

<sup>5</sup> En el 2001 este consorcio se disolvió, envuelto en diferencias político-partidarias y por puntos de vista divergentes entre a quienes querían volver al concepto de "polos de desarrollo" y quienes sostenían criterios más desestructurados. Desde el comienzo, este Consorcio arrastraba los inconvenientes de un excesivo tamaño (que conspiraba para lograr una adecuada gobernabilidad), de la heterogeneidad socio-económica e institucional de algunos de los municipios integrantes y la conflictiva relación con Bahía Blanca. (Diagnóstico y Propuestas para el Consorcio del Sudoeste, Universidad Nacional del Sur / IPAC, 1997).

<sup>6</sup> En la Provincia de Corrientes se está desarrollando una interesante experiencia que invirtió el orden de los actores comienzos. En lugar de comenzar desde el Estado, la *Federación de Cooperativas de Corrientes* está estructurando *corredores productivos* de homogeneidad productiva, colocando al frente de los mismos a jóvenes técnicos de economía social, articulando luego sus vínculos con las instancias públicas provinciales y municipales. De esta manera, se toman precauciones

Los *consorcios productivos*, en cambio, salieron a la escena como un nuevo espacio institucional de los propios actores territoriales, con la adopción de un rol *promocional* más que de *planificación*, con la mira puesta en proyectos concretos, concertando los aportes de los diferentes niveles del Estado y, en algunos casos, del sector privado. Constituyó un poderoso acicate el apoyo que le dio el Estado nacional, a través del PROSOL. Una de las cinco líneas de acción de este programa (polos productivos; desarrollo comunitario; huertas y granjas; fortalecimiento institucional y microemprendimientos productivos) ofertaba los recursos, imponiendo la asociación de los municipios para encarar proyectos en común. Pero las actividades beneficiadas se acotaron a porcicultura, cunicultura, apicultura y horticultura bajo cubierta (Choconi, 2004).<sup>7</sup>

### 3. - Cooperación entre el Estado, las universidades y los municipios

En 1996 se implementó, desde el IPAC, el sub-programa *Diagnóstico del potencial asociativo de los sectores productivos en los municipios*, cuyos beneficiarios fueron los 134 municipios de la Provincia de Buenos Aires. Participaron 56 municipios, correspondiendo 70% a la provincia interior y 30% al conurbano. Los trabajos de diagnóstico vincularon las necesidades de información procesada para la toma de decisiones con la capacidad científica y técnica de las Universidades Nacionales con asiento en cada región, conformando un modelo de gestión interinstitucional en el que se comprometieron lo público y lo privado con la investigación científica y la asistencia técnico-profesional.

Los ejecutores fueron equipos de profesionales interdisciplinarios externos pertenecientes a las Universidades Nacionales de Luján, del Centro, de Quilmes, del Sur (UNS), de San Martín (UNSAM), de La Matanza y de Mar del Plata. Para un mejor estudio, se establecieron vínculos de interacción con organismos de áreas nacionales y provinciales como el INDEC, la Dirección de Planificación y Estadística de la Provincia de Buenos Aires y la Subsecretaría de Industria, Comercio y Minería, el INTA, el INTI y la Fundación Empretec, entre otros.

El objetivo fue volver al concepto de región y de estrategia asociativa y recuperar la experiencia cooperativa de cada región. Se impulsó la creación de más de 2.000 cooperativas, particularmente de *trabajo* (caso de las cooperativas textiles del programa "Manos Bonaerenses") y de *provisión de servicios*, estimulando entidades como la *Federación de Cooperativas Apícolas* que alcanzó un significativo rol, desde el acopio, el control de calidad, las salas de extracción en común y la provisión de insumos, hasta el logro de los mejores precios en la exportación directa. No menos importante fue la realización de convenios con el FONTAR y unidades de vinculación tecnológica, financiando parte de la asistencia a *cooperativas eléctricas* para lograr parámetros de calidad requeridos por los órganos de contralor.

---

en lo relativo a la continuidad de la iniciativa, que no queda así atada a la incertidumbre de los cambios políticos que pueden producirse en la burocracia gubernamental. (ver Anexo 2).

<sup>7</sup> En "El caso de los Consorcios Productivos de la Pcia. de Bs. As", publicado en "Problemas del Desarrollo", Nro. 135, de la Universidad Nacional Autónoma de México (2004), la Lic. *Silvia Choconi* señala que el Consorcio del Sudoeste recibió financiamiento del Prosol por \$ 1.055.772; el Coprone por \$ 1.389.255,36; el Coproder por \$ 1.416.457; el Codenoba por \$ 813.024,86 y el Consorcio del Centro \$ 638.527,65. Según esta profesional, las irregularidades del Prosol y la falta de financiamiento posterior, llevaron a su virtual abandono, sin que mediara un decreto que lo anulase como programa. A partir de abril de 1996, el Prosol siguió funcionando con los fondos de los reintegros que fueron mucho menores a los que correspondía percibir.

Se fomentó la realización de jornadas de capacitación con nuevos emprendimientos y cooperativas existentes, diagnósticos preliminares y asistidos, financiamiento a proyectos seleccionados, asesoramiento y asistencia técnica. Se motorizó el programa de salvataje de empresas en crisis, mediante el cual equipos interdisciplinarios colaboraron en la cooperativización de fuentes de ocupación, para garantizar la continuidad laboral. Se destacaron, entre otros, los casos de las firmas Aurora (planta Avellaneda) luego cooperativa Ciam y las cooperativas del Frigorífico Yaguané (La Matanza), Cotrave (Villa Elisa) y Las Flores Salud (cooperativa de enfermeras, administrativas y mucamas) que permitieron preservar y/o generar 1.200 puestos de trabajo asociativo.

Los *diagnósticos a los municipios* debían cumplir con los objetivos de:

- Detectar los principales conflictos y ventajas de la vinculación económico-social del municipio con su entorno.
- Releva la incidencia de las actividades económicas planteadas desde la administración provincial y nacional, incluyendo un análisis de la percepción de los actores sociales locales con relación al consorcio regional.
- Identificar la viabilidad de cooperativizar servicios brindados por el municipio que sean factibles de ser concesionados.
- Analizar la funcionalidad de las agencias municipales de producción, en su vinculación con los actores productivos.

#### **4. - Los Consorcios Intermunicipales**

En 1997, para la concreción de las metas propuestas, se implementó el sub-programa de *Diagnóstico y propuestas asociativas* para los 13 consorcios productivos participantes<sup>8</sup>. El objetivo del mismo fue fomentar la reconversión agropecuaria e industrial, la generación de empleo, la creación de asociaciones entre micro y pequeñas empresas, promoviendo las formas cooperativas y de cooperación empresaria en los consorcios intermunicipales. Ello encontró sustento en la ley 12.057/97 que amplió la competencia del órgano local competente, originalmente circunscripto al fomento y a la fiscalización de las cooperativas, a la promoción de todas las modalidades de asociativismo de interés común y de cooperación entre mipymes. La coordinación provincial de la *Unidad Ejecutora del Fondo de Desarrollo Productivo Bonaerense*, un fondo no bancario que incluyó a los consorcios productivos (Decreto Nro. 1550), permitió que dicho fondo financiara, diera cobertura a la capacitación y actuara como garante o avalista de proyectos regionales. Durante 1999, esta Unidad Ejecutora -coordinada por el autor de este texto- financió proyectos por un millón de pesos, que alcanzaron a mil beneficiarios (entre directos e indirectos). Dichos proyectos eran de *re población ovina* (Sudoeste),

---

<sup>8</sup> *Choconi* (Ob.cit.), en su tesis para la Maestría en Políticas Sociales en la F.C.S. de la UBA, afirma que "sólo la promoción recibida desde el *Programa de la Productividad Asociativa* (impulsado por el Instituto Provincial de Acción Cooperativas, IPAC) otorgó relevancia a los consorcios como tales". Se refiere al sub-programa "Diagnóstico y propuestas asociativas para los Consorcios Productivos", lanzado por el IPAC en 1997, como parte integrante del programa por ella mencionado.

*mejoramiento de genética porcina (Copronoba), régimen de medio encierre, en producción de terneros (Zona de Crecimiento Común), producción hortícola orgánica (Coproa) y mieles de exportación (Coproder).*

En este caso, también actuaron los equipos de profesionales de las universidades nacionales, pero se concentró su participación a cuatro de las mismas, asignándole a cada una los distintos consorcios, en función de la proximidad geográfica y de la cantidad de profesionales dispuestos a trabajar en campo. En algunos casos, se integraron a los grupos de trabajo estudiantes avanzados de las carreras relacionadas. La Universidad del Centro se hizo cargo del Coproder, la Zona de Crecimiento Común, el Toar y el Coprosal; la Universidad de Luján, Municipios al MERCOSUR, el Copronoba, el Codenoba y el Coprone; la Universidad del Sur, el Consorcio del Sudoeste, el Intermunicipal y el Cidere y la Universidad de Mar del Plata, el Coproa.

#### **4. 1. – Cogestión pública**

Entre las metas y acciones puestas en marcha desde el Estado provincial, en coordinación con los municipios, es dable mencionar las destinadas a:

- Generar un marco jurídico y tributario para los consorcios.
- Promover la interacción consorcial-organismos científico/técnicos.
- Instituir un programa de autofinanciamiento regional.
- Apoyar proyectos interconsorciales estratégicos.
- Capacitar recursos humanos, tanto del municipio y del consorcio, como de la dirigencia social.
- Establecer una plataforma informática de carácter económico asociativo para la toma de decisiones de los consorcios.

Con el fin de consolidar la figura del consorcio, se aportó la coordinación interconsorcial de consultas, reuniones de intercambio con intendentes, legisladores y autoridades del Tribunal de Cuentas de la Provincia. También se desarrollaron publicaciones, conferencias, eventos de difusión y talleres dirigidos a los diferentes actores en el ámbito consorcial, incorporando la temática a otras actividades del IPAC como el curso de *capacitación a docentes* y el *certamen de proyectos asociativos para jóvenes*.

Se realizaron las siguientes acciones derivadas:

- Elaboración del proyecto de Ley de modificación de la Ley Orgánica Municipal, proveyendo asesoría jurídica y seguimiento del trámite hasta su aprobación. Se obtuvo finalmente la ley de modificación del artículo 43 que confiere identidad jurídica a los Consorcios.
- Estudio comparativo de los estatutos de los consorcios.
- Diseño de un estatuto acorde al nuevo artículo 43 de la Ley Orgánica Municipal.

- Jornadas informativas sobre la implementación de la Ley con los intendentes y los asesores jurídicos y contables de los consorcios.
- Asistencia a los consorcios en aspectos jurídicos y en la resolución de inconvenientes específicos, generados en la aplicación de la nueva figura.
- Elaboración de indicadores socioeconómicos para definir estrategias comerciales y productivas.
- Procesamiento de información productiva y comercial, referida a los objetivos empresariales de cada consorcio.
- Promoción de proyectos de sustento estratégico para los ejes productivos determinados por cada consorcio, con aportes del IPAC y del entonces Ministerio de la Producción y el Empleo.
- Establecimiento de un circuito operativo institucional en los consorcios, conformándose la *mesa coordinadora* en forma mensual.
- Actividades de estudio y debate sobre instrumentos para el planeamiento estratégico regional, la nueva relación del sector público con el privado y la cuestión del asociativismo.
- Jornadas de capacitación sobre aspectos productivos vinculados a los proyectos consorciales, a cargo de los organismos específicos (INTA, INTI, Asuntos Agrarios)

La finalidad fue agregar nuevas modalidades de actuación institucional y social en el territorio, a partir de la propia tarea de diagnóstico, proporcionando un insumo informativo útil e incitando a la reflexión y al debate sobre la realidad local y regional. La vinculación operativa del sector científico-técnico con el productivo y el público incorporó nuevas formas de conocimiento y de gestión.

Apuntando a la evaluación de las estrategias asociativas de los emprendedores, se intentó interactivamente:

- Identificar las mejores estrategias productivas destinadas al aprovechamiento de los recursos locales en términos asociativos.
- Reconocer los puntos críticos de las actividades que de ellas derivan y que requieren una intervención pública específica.
- Ajustar en el tiempo las acciones de promoción y asistencia que se hubieran puesto en marcha.

Los resultados de los trabajos de las universidades arrojaron conclusiones importantes con relación a la fijación de los ejes productivos priorizados en cada consorcio (básicamente vinculados a producciones agro-industriales), las fortalezas y debilidades de cada agrupamiento y las acciones propuestas (en general, recomendando integraciones horizontales y verticales).

## **4. 2. – El trabajo de campo**

El abordaje metodológico se basó en la participación, en el ámbito de conducción, de la experiencia de regionalización consorcial impulsada desde los municipios, desde el órgano cooperativo provincial y desde el Ministerio de la Producción y el Empleo, en el período 1996-99, y en el estudio del caso (13 consorcios intermunicipales), lo que permitió aprehender las particularidades y la complejidad de estas “regies” cooperativas.

Para alcanzar el objetivo propuesto, se recurrió a fuentes de información primaria y se utilizaron entrevistas estructuradas con las autoridades de los respectivos consorcios. El material de entrevistas fue complementado con la observación de los procesos de descentralización territorial y productiva y de generación de empleo cooperativo y/o asociativo. El trabajo de campo se realizó entre abril y octubre de 1999, período en el cual también se entrevistó a intendentes y coordinadores de los consorcios productivos. Las fuentes secundarias consultadas fueron: estatutos y actas de los consorcios, documentación del IPAC sobre la temática, Ley 12.288 y bibliografía específica que se adjunta en éste trabajo.

## **4. 3. - El impacto de los proyectos**

Se proyectó que los trece consorcios obtuvieran infraestructura funcional e informática básica, una estructura de formulación y evaluación de proyectos y un plan de difusión en la región de sus actividades. Se gestionó la implementación de un *Fondo de Garantías* y una *operatoria de subsidios*, destinados a la promoción de las economías regionales. Los proyectos se orientaron a generar competencias en la región, buscando la mejora de los métodos de producción y la incorporación formal de los pequeños productores al mercado. Todo esto, implicó una acción sobre más de 6.000 puestos de trabajo, sumando las acciones propuestas para mantener, consolidar y generar empleo.

Al mismo tiempo, el IPAC instrumentó asistencia, tutoría y financiamiento de proyectos de impacto interconsorcial (previamente consensuados con los actores consorciales). Se financiaron \$ 420.000, - destinados a *laboratorios de calidad de miel y enfermedades apícolas*, *viveros de plantines* y *hotelería porcina*, beneficiando a 2.250 productores y generando 1.550 puestos de trabajo en aquellos consorcios que presentaron los proyectos en tiempo y forma (Copronoba, Codenoba, Municipios al Mercosur, Zona de Crecimiento Común, Sudoeste, Coproa, Coproder).

## **5. - Algunas reflexiones finales**

Los *consorcios productivos bonaerenses* constituyeron una experiencia asociativa intermunicipal que transitó por el doble carril de la descentralización económico-social y de la dinamización de los agentes sociales locales. Conformaron una expresión “sui generis” de *cooperativas de municipios* que aun cuenta con el soporte legal de su personalidad jurídica propia (Ley 12.288/99). Con el “paraguas” del consorcio, se alentaron nuevas cooperativas de trabajo y de productores agro-industriales y se apuntaló cooperativas preexistentes, contestes al principio de *preocupación por la comunidad*, a

través de la capacitación, la asistencia financiera a tasa blanda y subsidios contra presentación de proyectos viables, previamente surgidos de diagnósticos asistidos, todo ello promovido y monitoreado desde el gobierno provincial (1994-99).

Aún siendo un "proyecto joven", y aunque la iniciativa tuvo los vaivenes políticos que genera el sostén de las estructuras del Estado municipal y provincial, muestra signos vitales que incluyen acciones de desarrollo socio-productivo, particularmente de microemprendimientos agroindustriales que se integraron tras la búsqueda de economías de escala.

Se resaltaron nuevas formas de vertebración público-privada que se apartaron de sus roles tradicionales de proveedor de incentivos especiales que, generalmente, arrojaban un magro saldo una vez terminada la "promoción". El apoyo consorcial estuvo dirigido en un sentido articulador-facilitador, de información, de contactos de mercados y armado de redes, a la vez que permitió el acceso al financiamiento a sectores no bancarizados.

Los consorcios permitieron la atenuación del aislamiento institucional que habitualmente se observa en cada región, incorporando al accionar diario de las mismas a los diversos organismos técnicos nacionales y provinciales, públicos y privados, disminuyendo superposiciones estériles.

Los programas de diagnóstico implementados posibilitan hoy las siguientes puntualizaciones:

- Los diagnósticos operativos y la identificación de propuestas asociativas de crecimiento permitieron encuadrar las debilidades y las fortalezas de la región y actuar reflexivamente, ganando en economías tangibles e intangibles, con mayor consenso y participación.
- Además de las producciones intensivas, como la horticultura, porcicultura, apicultura, etc., que caracterizaron los primeros tramos de los consorcios, se abordaron luego las actividades "tradicionales". En este sentido, el COPRODER desarrolló con posterioridad a 1999, el programa de *Pampas del Salado*, apuntando a la certificación de origen de sus rodeos bovinos. De esta manera, los consorcios facilitaron un mayor vínculo con los rubros generadores de divisas y la búsqueda de alternativas imaginativas de integración de los pequeños y medianos productores, como verdaderas *agencias de desarrollo regional*.
- Se evidenció que la existencia de fondos a bajo costo e, incluso, de subsidios no es una condición suficiente para generar desarrollo local. Es necesario redoblar los esfuerzos de evaluación previa de los proyectos así como su seguimiento, con una clara identificación de las debilidades en la cadena de producción primaria (agro-industrialización-transporte-mercados accesibles). No está de más insistir en que, el programa PROSOL, de la Secretaría de Desarrollo Social, que inicialmente financió e incentivó el desenvolvimiento de estos proyectos regionales consorciados, adoleció de una óptica "enlatada" (que priorizaba rubros de producciones intensivas para todas las regiones, sin la flexibilidad que las particularidades de cada microregión exigen) y cierta resistencia a dejar atrás las visiones puramente asistenciales para avanzar hacia la promoción y el protagonismo de sus beneficiarios.

En suma, los *consorcios* u otras experiencias actuales como la de los *distritos* (que, en este último caso, apuntan a homogeneidades sectoriales como las de los corredores productivos), reúnen los ingredientes esenciales para promover el crecimiento centrado en un eje productivo agropecuario y agroindustrial, la cooperación intermunicipal y con los Estados nacional y provincial y la movilización de los agentes productivos articulados en cooperativas o bajo distintas formas asociativas de interés común. Ello se puede constatar con resultados apreciables, que se reflejan en este trabajo y en otros sobre el particular, que dan cuenta de la creación de nuevas oportunidades de empleabilidad, de la promoción del desarrollo sustentable; del impulso para la cohesión regional, para la inserción socioeconómica de grupos excluidos de la economía formal y para el reconocimiento de las cooperativas como puentes entre el mercado y el bienestar comunitario de los sectores más desprotegidos.

## **ANEXO 1**

### **Ley 12.288**

El Senado y Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires sancionan con fuerza de LEY:

Art.1º - Sustituyese el artículo 43 del Decreto Ley 6769/58 Orgánica de las Municipalidades ratificado por Ley 6887, por el siguiente:

Art. 43: Podrán formarse consorcios entre varios municipios o entre una o más Municipalidades con la Nación o la Provincia y otras Provincias para la concreción y/o promoción de emprendimientos de interés común. En dichos consorcios podrán participar personas de carácter privado, físicas o de existencia ideal que pertenezcan al ámbito territorial del o de los entes estatales que los integren.

Los consorcios tendrán personalidad propia y plena capacidad jurídica: Se regirán por las disposiciones de esta Ley, sus estatutos orgánicos, la normativa legal y general, y los principios específicos de la actividad que constituye su objeto. Para la creación del consorcio, cada integrante deberá contar con la autorización pertinente, conforme a las normas vigentes en cada jurisdicción.

El régimen contractual de los consorcios será el establecido en sus estatutos orgánicos y sus respectivos reglamentos, sin perjuicio del poder fiscalizador que corresponda a las autoridades administrativas competentes en los casos en que el ordenamiento jurídico lo disponga.

Los estatutos precisarán el objeto del consorcio que podrá consistir en una o más actividades, la participación que corresponde a cada integrante, la forma en que habrán de ser reinvertidas las utilidades y el destino de los bienes en caso de disolución.

En el caso de constitución cada partícipe deberá integrar su cuota, debiendo preverse en su caso, la correspondiente autorización presupuestaria. No obstante, el consorcio podrá generar sus propios recursos y administrarlos de conformidad a sus estatutos.

Los gastos de funcionamiento no podrán exceder el 10 (diez) por ciento del presupuesto total por cada ejercicio.

A los fines de la constitución del consorcio, los municipios podrán aplicar un gravamen destinado a ese solo y único objeto. El mismo podrá consistir en un gravamen nuevo o en un adicional sobre los existentes. Cada municipalidad sancionará la creación del gravamen, efectuará su percepción e ingresará lo recaudado en una cuenta especial de su contabilidad para transferir el crédito y los montos resultantes al presupuesto del consorcio.

Art.2º: Los Ministerios u organismos provinciales competentes en función de la materia que constituye el objeto del o los consorcios normados por el artículo 43 del Decreto Ley 6769/58 Orgánica de las Municipalidades, ratificada por Ley 6887 y sus modificatorias, preverán reglamentariamente los términos y condiciones en que prestarán la asistencia técnica, operativa, presupuestaria y de promoción que fuere necesaria para colaborar con su constitución y funcionamiento.

Art. 3º - Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Dada en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura de la Provincia de Buenos Aires en la Ciudad de La Plata, a los siete días del mes de abril de mil novecientos noventa y nueve.

ALEJANDRO MOSQUERA. Presidente. C. Diputados

RAFAEL ROMA. Presidente C. Senadores

Juan Carlos López - Secretario.

José Luis Ennie – Secretario.

.  
.

Los municipios que integraron cada consorcio bonaerense son los siguientes:

- **CODENOBA:** Alberti, Bragado, Carlos Casares, Chivilcoy, Gral. Viamonte, Nueve de Julio, Pehuajó, Hipólito Yrigoyen.
- **COPROBA:** Carlos Tejedor, Florentino Ameghino, Gral. Villegas, Rivadavia, Trenque Lauquen.
- **CIDERE:** Benito Juárez, González Chaves, San Cayetano, Tres Arroyos.
- **COPRODER:** Ayacucho, Balcarce, Dolores, Gral. Belgrano, Gral. Guido, Gral. Paz, Las Flores, Maipú, Mar Chiquita, Pila, Monte.
- En el 2004, este consorcio se desactivó, aunque no se disolvió formalmente.
- **COPRONE:** Baradero, Bartolomé Mitre, Capitán Sarmiento, Carmen de Areco, Colón, Exaltación de la Cruz, Pergamino, Ramallo, Salto, San Nicolás, San Pedro, Zárate.
- **COPROA:** Gral. Alvarado, Gral. Pueyrredón, Lobería, Necochea.
- **COPRONOBA:** Chacabuco, Gral. Arenales, Gral., Pinto, Junín, Lincoln, Rojas.
- **COPROSAL:** Castelli, Chascomús, Gral. Lavalle, Gral. Madariaga, Magdalena, Punta Indio, Tordillo.
- **TOAR:** Azul, Olavarría, Rauch, Tandil.
- **Consorcio Productivo del Sudoeste** (se disolvió en el 2002 y algunos municipios de están reinsertando en otros, particularmente en el CIDERE): Adolfo Alsina, Carmen de Patagones, Coronel Dorrego, Coronel Pringles, Coronel Rosales, Cnel. Suárez, Daireaux, Gral. Lamadrid, Guamini, Laprida, Pellegrini, Puán, Saavedra, Salliqueló, Tornquist, Tres Lomas, Villarino.
- **Zona de Crecimiento común:** Bolívar, Gral. Alvear, Lobos, Roque Pérez, Saladillo, Tapalqué, Veinticinco de Mayo.
- **Consorcio Intermunicipal:** Bahía Blanca, Cnel. Rosales.
- **Municipios al Mercosur:** Cañuelas, Gral. Las Heras, Luján, Marcos Paz, Mercedes, Navarro, Suipacha.

Nota de mayo de 2005: A este consorcio se ha incorporado Chivilcoy. Tienen en proceso un proyecto cunícula (financiado por la SECYT) y otro en estudio de 5 sectores productivos (financiado con una línea del BID). Están analizando la posibilidad de elaborar una página del Consorcio. También prevén la organización de encuentros regionales de turismo, en paralelo con la Expopyme Luján.

## **ANEXO 2**

### **CORREDORES CORRENTINOS PRODUCTIVOS**

Los Corredores Productivos son parte de un programa de acción diseñado por el sector cooperativo de la provincia de Corrientes para revalorizar los espacios locales y regionales, mediante la concertación de los esfuerzos de los distintos sectores de la economía social con el sector público.

La incursión de la Federación Cooperativas de Corrientes en este emprendimiento es el resultado de una reflexión acerca del rumbo actual de las economías del mundo, las cuales se hicieron interdependientes a escala global, introduciendo una nueva forma de relación entre economía, Estado y sociedad. Existen innumerables ejemplos internacionales: el Silicon Valley en los EE.UU., especializado en tecnología de información y computación; los distritos industriales de Emilia Romagna (Italia), especializada en maquinaria agrícola; los complejos en torno a las industrias de computadores en Irlanda y electrónica en Escocia en los países más desarrollados; la industria del calzado en Novo Hamburgo (Brasil); de electrónica y programas de computación en Bangalore (India); de instrumentos quirúrgicos simples en Sialkot (Pakistán); de microelectrónica en Hsinchu Science Park (Taiwán); la foresto-industria en Finlandia; el microcluster de los curtidos en Cataluña, entre otros.

Los Corredores correntinos tiene como norte el incremento y mejoramiento de la producción agropecuaria, la incorporación de tecnología de punta en la agricultura intensiva, la incursión en la producción agropecuaria no tradicional, protección de los recursos naturales y el medio ambiente, el incremento del valor agregado, mediante el procesamiento y la agroindustria, la penetración con los productos en los mercados internacionales, el recupero de fuentes de trabajo en empresas en crisis, la formación de recursos humanos, la organización de la juventud y la educación en todos los niveles.

Esta federación de cooperativas es una entidad de 2do grado que agrupa a unas 200 cooperativas, de las cuales el 48% se vinculan a la actividad agroindustrial, entre ellas la frutihorticultura, citrus, forestación y apicultura; reconversión del área tabacalera, arroz, yerba mate, cría de animales silvestres y floricultura. El programa de Corredores Productivos potencia estas producciones, sobre la base de estudios ya realizados y de acuerdos con la Universidad Nacional del Nordeste (UNNE), el Ministerio de Producción, Trabajo y Turismo, la Dirección de Cooperativas y otros entes y organismos vinculados a este sector.

Se han conformado en Corrientes 7 Corredores Productivos (originalmente eran 8 pero luego el 5to. absorbió al 8vo.), que responden a una regionalización productiva, diseñada a partir de cierta homogeneidad y/o complementación de productos y servicios.

Entre sus objetivos, se contempla:

- 1) Impulso del asociativismo, fundando la tarea en el cooperativismo y en la producción organizada.

- 2) Coordinación regional de los procesos de articulación con el mercado, asegurando la escala y la calidad identificada.
- 3) Instrumentación de alternativas de valor agregado de manera asociativa.
- 4) Acceso a los mercados formales, nacionales e internacionales.
- 5) Organización de la asociatividad de todos los actores productivos.
- 6) Búsqueda de financiamiento con capacidad de decisión descentralizada y gestión concentrada.
- 7) Estimulo a los proyectos emprendedores en beneficio de los pequeños productores y sus familias.

Para la concreción de los Corredores Productivos, se realizaron reuniones con la población interesada para determinar su situación en el sistema de producción, comercialización y generación de valor agregado. A la vez que se trabajó en la planificación interna de la zona, determinando características del producto, producción actual, costos, calidad, reconocimiento en el mercado, financiamiento, potencialidad técnica y capacidades laborales.

La primera etapa de relevamiento se inició en abril de 2002, en la cual técnicos de la Federación de Cooperativas de Corrientes y asistentes de la Federación de Juventudes Cooperativistas, efectuaron una sistematización de información existente en la entidad provincial referente a los emprendimientos de los distintos Corredores, incluyendo un banco de proyectos del sector.

Estos corredores son los siguientes:

- CORREDOR N° 1: FRUTI HORTICULTURA y MERCADO ALIMENTARIO: Corrientes - San Cosme - San Luis del Palmar - Itatí - General Paz - Berón de Astrada.
- CORREDOR N° 2: COMERCIALIZACION DE CITRUS y HORTICULTURA, FORESTACION y APICULTURA: Saladas - Concepción - Bella Vista - San Roque - Mburucuyá – Empedrado.
- CORREDOR N° 3: RECONVERSION PRODUCTIVA DEL AREA TABACALERA: Goya - Lavalle - Santa Lucía - Gobernador Martínez.
- CORREDOR N° 4: DESARROLLO INTEGRAL PRODUCTIVO TURISTICO y PROYECCION A LA TRIPLE FRONTERA: Monte Caseros - Curuzú Cuatía - Mercedes - Paso de los Libres - Mocoretá – Sauce- Esquina.
- CORREDOR N° 5: POLO PRODUCTIVO BINACIONAL ARROCERO - INCENTIVO PARA UN MAYOR INTERCAMBIO COMERCIAL CON BRASIL- CORREDOR FORESTAL DEL NEA - PRODUCCION DE YERBA MATE - APICULTURA - GRANJA: Alvear - La Cruz - Santo Tomé - Paso de los Libres - Ituzaingó - Colonia Liebig - Gobernador Virasoro.
- CORREDOR N° 6: POLO FLORICULTOR Y VIVERISMO ORNAMENTAL: Capital- Empedrado - Saladas - Santa Rosa - Bella Vista - Santa Ana - San Cosme – Itatí.

- CORREDOR N° 7: .CORREDOR FORESTAL - CRIA DE ANIMALES SILVESTRES-APICULTURA Y HORTICULTURA: Loreto - Ita Ibaté - Caa Catí - San Miguel- Villa Olivari.

## Referencias bibliográficas

- Abalo, C, Especialización agroalimentaria y diversificación industrial. Fundación Argentina para la Revolución de los Alimentos, Bs. As, 1998.
- Albuquerque, F, Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico. Documento LC/R 174, ILPES, Santiago de Chile, 1996.
- -----Cambio estructural, globalización y desarrollo económico local, CEPAL (ILPES) Naciones Unidas, 1997.
- Ascuá, R, Distrito industrial de Rafaela. Crecimiento económico, entramado institucional y sinergia regional. Red-Pymes / Editorial UNS, Bahía Blanca, 1996.
- Bervejillo, Federico: Nuevos procesos y estrategias de desarrollo. Territorios en la globalización. Prisma Nro. 4. R.O.U, 1995.
- Boisier, Sergio, Universidad, desarrollo regional e inteligencia social. Documentos de ILPES Nro. 94/21 – Serie Ensayos, Santiago de Chile, 1994.
- -----En busca del esquivo desarrollo regional: entre la caja negra y el proyecto político, Documentos de ILPES Nro. 95/30 – Serie Ensayos, Santiago de Chile, 1995.
- -----Modernidad y territorio. Cuadernos del ILPES, Nro.. 42, Santiago de Chile, 1996.
- -----Postscriptum sobre el desarrollo regional: modelos reales y modelos mentales, ILPES – CEPAL, 1998.
- Colman, Oscar, La región bonaerense. Desarrollo productivo, estrategias laborales, descentralización estatal y financiera. Fundación Friedrich Ebert.
- Coraggio, J.L, Territorios en transición. Crítica a la planificación regional en América Latina. Ed. Ciudad, Quito, 1987.
- -----Hacia una revisión de la teoría de los polos de desarrollo, EURE, vol. II, Santiago de Chile, 1972.
- Cuervo, I. M Gonzalez, J. Industria y Ciudades en la era de la mundialización. Un enfoque socio-espacial. TM Editores/Colciencias/CIDER, Bogotá, 1997.
- De Mattos, C, Paradigmas, modelos y estrategias en la práctica latinoamericana de planificación regional, Revista de la Sociedad Interamericana de Planificación, Núm. 89, 1990.
- Dini, M, Políticas públicas para el desarrollo de redes de empresas. La experiencia chilena, Informe de Coyuntura del CEB, Núm. 59, La Plata, 1996.
- Ferraro, C., Distritos industriales y aglomeraciones, la experiencia italiana, Cepal, Bs. As. , 1998.

- Ferrao, J. Colectividades territoriales y globalización: contribuciones para una nueva acción estratégica de emancipación, EURE, Vol. XXI, Núm. 64, Santiago de Chile, 1995.
- Gatto y Ferraro, Buenas prácticas internacionales de apoyo a las pymes, Doc.86, Cepal, Bs. As. , 2000.
- Gorenstein, Slutzky, De Santis, Consorcios Productivos Intermunicipales: El desafío regional – Cuaderno Nro. 4 – De. El IPAC Informa, 1998.
- Helmsing, h. j y Uribe Echeverría, F., La planificación regional en América Latina ¿Teoría o práctica?, Una teoría en busca de una práctica, NU/CEPAL/ILPES, 1981.
- Hernandez, R, Un modelo de desarrollo regional, Grupo Banco Provincia, Ed. Machi, Capital Federal, 1998.
- Kantis, Hugo, Creación de empresas, Ed. Cepal, Bs. As. , 2003.
- Oszlak, Oscar, La formación de Estado Argentino – Ed. Planeta, 1997, Capital Federal, Argentina.
- P.N.U.D. Cooperación política para la descentralización del Estado, Chile, 1997.
- Ponencias, textos y documentación presidencia del IPAC (1992-99), Ministerio de Producción y Empleo de la Provincia de Buenos Aires.
- Porter, M. La ventaja competitiva de las naciones, Plaza Jaurés, Barcelona, España, 1991.
- Programa de la Productividad Asociativa: Diagnósticos y Propuestas Asociativas para los Consorcios Productivos de la Provincia de Bs. As. , Ed. CEB-IPAC, 1999.
- Quintar, a; Ascúa, R; Gatto, F; Ferraro, C: Rafaela: un cuasi-districto italiano a la Argentina, Documento de Trabajo CFI-Cepa, Nro.35, Bs. As. , 1993.
- Rodriguez Cachón y Fundación Tomillo: Nuevos yacimientos de empleo en España, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Madrid, 1998.
- Rofman, A.: Fuerza de trabajo y sistema regional: un análisis estructural, Aportes para el desarrollo de un sistema de información del mercado laboral, SIMEL, Proyecto AR/01/OEA, Buenos Aires, 1998.

---

<sup>i</sup> Contador Público Nacional y Técnico en Cooperativas (UNLP). Director del Curso de Especialización de la Universidad de San Martín / IADI. "Economía Social, Mipymes y Desarrollo Regional" (2005). Consultor Externo del C.F.I. y del PROSAP de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, Consultor de la Secretaría de Políticas Sociales del Ministerio de Desarrollo Social (2004). Creador y Coordinador Académico de Economía Social en el Curso de Postgrado "Desarrollo Local y Economía Social" de FLACSO (2002-04). Director y Presidente del INAES (2003-04). Creador y 1er. Presidente del IPAC (1992-99). Coordinador (Pcia. de Bs. As.) de los Consorcios Productivos del Ministerio de la Producción (1996-99). Director de Especialización en Asociativismo y Cooperación Empresarial en Universidad Nacional del Centro (2001-02). Creador y Director del Consejo Consultivo Académico del Foro Federal de Investigadores y Docentes en Economía Social de la Secretaría de Políticas Sociales (2003-04). Integrante de la Cátedra Abierta de Economía Social y Solidaria de la Facultad de Ciencias Sociales (UBA, 2004 a la actualidad). Profesor del Postgrado en Gestión de Empresas Cooperativas en la Universidad Nacional de Misiones, 2004.  
Mail: [estelque@s2.coopenet.com.ar](mailto:estelque@s2.coopenet.com.ar).