



FUNDACIÓ
CÀTEDRA
IBEROAMERICANA
Universitat de les
Illes Balears

*UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA
CONSEJO DE INVESTIGACIONES- CIUDA*





Número 7
Colección Premios y Ayudas de la FCI



INFORME FINAL
PROYECTOS 2004-05

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO:

”MODELO DE GESTIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA MICRO REGIÓN LUJÁN DE CUYO – MAIPÚ”

Director del Proyecto:
LIC. MARIO G. MARTIN POUGET

Equipo de Trabajo:
MAG. ANDREA NALLIM
ALUMNO NICOLAS MOTTES





Depósito Legal:

ISBN: 84-7632-946-6

Depósito Legal: PM 255-2006

Ediciones de la Fundació Càtedra Iberoamericana
Cra de Valldemossa, Km 7.5
07122 Palma de Mallorca

© de la edició:

© del texto: del autor





INDICE ANALÍTICO

	Página	
Portada	1	
Índice analítico	2	
Resumen	7	
Introducción	10	
Capítulo I	Marco teórico conceptual	14
1.1	Introducción conceptual	15
1.2	Breve análisis de la evolución institucional de los municipios	15
1.3	El inframunicipalismo en Argentina: breves consideraciones	16
1.4	Inframunicipalismo y gestión: los agentes del desarrollo local y su capacidad para tomar decisiones	19
1.5	La gestión asociada como ejemplo para aumentar la capacidad Institucional a nivel macro (micro-región Luján de Cuyo – Maipú	21
1.6	Inframunicipalismo y gestión asociada: tipología tentativa	23
1.7	Gestión asociada y capacidad institucional	25
1.8	El modelo de gestión gerencial como estrategia para aumentar la capacidad institucional a nivel micro: el gerenciamiento del Departamento de Comercio Exterior de la micro región	26
1.9	Metodología	28
Capítulo II	El contexto de la micro región: aspectos territoriales, económicos y políticos de Mendoza	30
2.1	El entorno geográfico provincial: consideraciones generales	31
2.2	Síntesis sobre la evolución reciente de la economía de Mendoza	33



2.3	Análisis de la situación geo-económica relativa de Mendoza	40
Capítulo III	Los actores municipales de la micro región: Luján de Cuyo y Maipú	43
3.	Introducción	44
3.1	Algunos elementos para el análisis de los municipios en la Provincia de Mendoza	44
3.2	Luján de Cuyo en el marco de los municipios de Mendoza	48
3.2.1	Situación del Municipio de Luján de Cuyo en relación a la planificación de la gestión	48
3.2.2	Estructura política del Honorable Concejo Deliberante de Luján de Cuyo	48
3.3	Recursos humanos	49
3.4	Departamento de Desarrollo Económico	51
3.5	Principales datos económicos del Departamento de Luján de Cuyo	52
3.6	Instituciones civiles del Municipio	54
3.7	Parques industriales de Luján de Cuyo	55
3.8	El Departamento de Maipú en el marco municipal de Mendoza	62
3.8.1	Situación del Municipio de Maipú en relación a la planificación de la gestión	62
3.8.2	Visión	62
3.8.3	Misión	63
3.9	Estructura municipal	63
3.9.1	Recursos humanos	63
3.9.2	Departamento de Desarrollo Económico	65
3.10	Estructura Organizativa del sistema de Gestión de Calidad	67
3.10.1	Decreto 210	68
3.10.2	Decreto 211	68



3.10.3	Decreto 212	68
3.11	Principales datos económicos del Departamento de Maipú	68
3.11.1	Composición política del Honorable concejo Deliberante de Maipú	72
Capítulo IV La micro región Luján de Cuyo - Maipú		74
4.	Introducción	75
4.1	Descripción de la micro región Luján de Cuyo – Maipú	77
4.2	La gestión actual de la micro región	79
4.3	Síntesis de algunas actividades realizadas en la sede	79
4.4	Algunos acuerdos de acción conjunta	80
4.5	Otras acciones realizadas y en ejecución	81
Conclusiones		83
5.	Conclusiones	84
5.1	Elementos de diagnóstico	84
5.2	Propuesta institucional para la micro región y el Departamento de Comercio Exterior	86
5.3	El Departamento de Comercio Exterior micro regional	88
5.4	Planificación estratégica para el conjunto institucional	92
5.5	PRIMERA ETAPA	93
5.5.1	Organización y puesta en marcha	93
5.5.1.1	Organización del proceso de planificación estratégica de la micro región	94
5.5.1.2	Cronograma del proceso de planificación	95
5.5.2	SEGUNDA ETAPA	94
5.5.2.1	Elaboración del plan	94



5.5.2.2	Elementos del Plan Estratégico	95
5.5.3	Unidad Estratégica de Negocios (UEN): Departamento de Comercio Exterior	97
5.6	Prospectiva de la Micro región Luján de cuyo – Maipú	98
5.6.1	La incorporación del Municipio de Las Heras	99
5.6.2	La articulación de la nueva Micro – región en algún tipo de acuerdo que incluya a la Quinta Región de Chile	101
Bibliografía		102
I.	Libros	102
II.	Revistas	104
III.	Sitios de Internet	104
IV	Documentos oficiales	105
Anexos documentales		106
Anexo I	Acuerdo Micro región Luján de Cuyo – Maipú	107
Anexo II	Convenio marco Municipalidad Luján de Cuyo – Universidad del Aconcagua	112
Anexo III	Proyecto de creación de un Departamento de Comercio Exterior en la Municipalidad de Luján de Cuyo	113
Anexo IV	Convenio marco Municipalidad de Maipú – Universidad del Aconcagua	118
Anexo V	Proyecto de creación de un Departamento de Comercio Exterior en la Municipalidad de Maipú	121
Anexos cartográficos		126
Anexo cartográfico N° 1 Departamento de Luján de Cuyo – División Política		127



Anexo cartográfico N° 2 Departamento de Maipú – División Política	128
Anexo cartográfico N° 3 Circuitos productivos de la Provincia de Mendoza	129
Referencias al anexo cartográfico N° 3 – Circuitos productivos de la Provincia de Mendoza	130
Anexo cartográfico N° 4 Circuito Productivo N° 1 de la Provincia de Mendoza	131
Referencias al anexo cartográfico N° 4 – Circuito productivo N° 1 de la Provincia de Mendoza	132
Anexo cartográfico N° 5 – Circuito productivo N° 2 de la Provincia de Mendoza	133
Referencias anexo cartográfico N° 5 – Circuito productivo N° 2 de la Provincia de Mendoza	134
Anexo cartográfico N° 6 Circuito productivo N° 3 de la Provincia de Mendoza	135
Referencias anexo cartográfico N° 6 Circuito productivo N° 3 de la Provincia de Mendoza	136
Anexos institucionales	137
Anexo institucional N° 1 Organigrama de la Municipalidad de Luján de Cuyo (tal como aparece en su sitio WEB)	138



Anexo institucional Nº 2	
Uniones y asociaciones vecinales según distrito de Luján de Cuyo (2004)	141
Anexo institucional Nº 3	
Porcentaje de gasto según rubro, Municipalidad de Luján de Cuyo (2004)	142
Anexo institucional Nº 4	
Evolución de la recaudación según agrupamiento. Municipalidad de Luján de Cuyo (2000/2003)	143
Anexo institucional Nº 5	
Organigrama Municipalidad de Maipú (tal como aparece en su sitio WEB)	144
Anexo institucional Nº 6	
Organigrama Municipalidad de Maipú (Secretaría Gerencia de Hacienda y Administración)	145
Anexo institucional Nº 7	
Organigrama Municipalidad de Maipú (Secretaría Gerencia de Infraestructura y Servicios)	146
Anexo institucional Nº 8 Municipalidad de Maipú (Dirección General de promoción y desarrollo comunicativo)	147
Anexo institucional Nº 9 Organigrama Municipalidad de Maipú (Honorable Concejo Deliberante)	148
Anexo institucional Nº 10 Municipalidad de Maipú Plan de gobierno	149



Otros anexos	164
Propuesta de encuesta relevamiento de unidades productivas de la Micro Región	165



RESUMEN

El trabajo ha buscado analizar las condiciones de gestión necesarias para administrar un Departamento de Comercio Exterior en la micro región Luján de Cuyo – Maipú, creada por Convenio entre ese dos municipios en el año 2000. En la Etapa I de este Proyecto se trabajó sobre la siguiente hipótesis principal: *la creación de una micro-región entre Luján y Maipú hace necesario definir una estrategia innovadora de gestión y desarrollo que maximice los factores de competitividad de la nueva unidad territorial*. Originalmente, ello nuestro plan de trabajo se esforzó en:

- a) realizar un diagnóstico del modelo de gestión de cada municipio;
- b) sobre la base de la información obtenida identificar problemas de la gestión en común y
- c) proponer el encuadro institucional de gestión para el Departamento de Comercio Exterior.

Luego del primer año de trabajo el equipo logró contrastar *positivamente* la Hipótesis Principal y obtuvo los siguientes resultados:

- 1) alcanzó el objetivo a)
- 2) avanzó sustancialmente en los objetivos b) y c). Encontramos grandes dificultades de información económica y catastral (para alcanzar el objetivo b) y algunas “externalidades” (proceso de cambio de funcionarios y elecciones en ambos municipios) alteraron el cronograma original del Proyecto) afectando la consecución del objetivo c).

En la II Etapa nos pareció imprescindible completar nuestro cuadro de hipótesis incorporando las siguientes como complementarias:

- a) *el modelo de gestión asociada, que supone planificación y gestión realizados en forma compartida entre organizaciones estatales y organizaciones de la sociedad civil en su sentido más amplio, reúne las características apropiadas para promover desde el plano macro-institucional de la micro región Luján Maipú condiciones favorables a la endogenización sostenible del proceso de desarrollo;*
- b) *la cogestión de un Departamento de Comercio Exterior, como caso particular de gestión asociada en la micro-región, debe superar el tradicional modelo burocrático y favorecer el desarrollo de una cultura organizacional común relacionada con un modelo de gestión gerencial como único modo de promoción y consolidación de este tipo de proceso con posibilidades de extensión a otras áreas de la acción;*
- c) *una estrategia de decisiones efectiva para el Departamento de Comercio Internacional de la micro-región implica, fundamentalmente, cierta estandarización en la capacitación de recursos humanos, procedimientos, la recolección de información y, sobre todo, en la planificación de la gestión.*



El relevamiento de campo confirmó las hipótesis y, por ello, el equipo realizó, sobre las base de las asimetrías de gestión detectadas, una propuesta de planificación estratégica común para la gestión de la micro región. Es obvio que esta propuesta, sustentada en la guía del proceso de planificación estratégica del Ministerio de Hacienda de la Provincia de Mendoza (producida por el Ingeniero Guillermo ALABÉS) tiene características tentativas y es absolutamente perfectible. En realidad, creemos que el proceso de Planificación Estratégica debe ser consensuado con una base de consulta amplia entre los entidades civiles de la micro región y compartida por las autoridades de los dos Municipios.

El trabajo concluye con algunas breves consideraciones prospectivas sobre las posibilidades de ampliación de la Micro-región, al revalorizar la inclusión del Departamento de Las Heras, objetivo que debería evaluarse a partir del funcionamiento de la micro-región. Finalmente, se incluye un breve análisis sobre la articulación internacional de la nueva unidad ampliada al considerarse como posible y deseable algún tipo de convenio entre la misma y la Quinta Región chilena, hecho que la posicionaría estratégicamente en relación al Corredor Central del MERCOSUR y respecto de los puertos chilenos.



INTRODUCCIÓN

Ante la vista del ciudadano común, la academia y la empresa, los últimos años del siglo XX afectaron profundamente al Estado Nación. Al “cruzarlo” con fuerzas de direcciones opuestas, impulsaron la construcción de una nueva red de espacios sociales públicos (y también privados) cuya gestión ha devenido cada vez más compleja e indefinida en su carácter. Desde los 80, aunque de modo crecientemente intenso en los 90, las unidades nacionales presenciaron una especie de “*convivencia dialéctica*” entre procesos de cuestionamiento de la autoridad de los gobiernos centrales y presiones por una mayor autonomía de las unidades territoriales locales.

En Argentina, esta dinámica general se asoció a los cambios estructurales particulares que vivió el país en la década de los 90 y en el que resultaron afectadas tanto las relaciones entre las distintas jurisdicciones gubernamentales (municipios-provincias-nación) como los lazos que cada una de ellas mantenía con la población. Aunque no fuera su expresión única, una de las manifestaciones más significativas de estos cambios fue la relevancia que adquirieron *los territorios locales y la población de los mismos* en la formulación de las estrategias de desarrollo.

A partir de este proceso, el concepto de “*espacio local*” fue desbordado operativamente por el de “*territorio*” ya que, mientras en su tradicional sentido aquel (el espacio) asignaba prioridad a la localización y la organización, para este (el territorio) los actores sociales locales utilizan y movilizan diferentes y nuevos recursos pero, sobre todo, *buscan liderar su propio desarrollo* (ALBISTUR MARIN; 2003).

Esta nueva perspectiva ha revalorizado la *gestión local* como medio para alcanzar los objetivos del desarrollo económico al proponer que las regiones tengan un papel relevantísimo en la creación de un “*ambiente socio-económico*” adecuado para su crecimiento. Por esto mismo, entonces, la organización del desarrollo económico local pasó de ser una función *departamental meramente organigramada* dentro de los gobiernos locales a ser también una “*actividad de liderazgo y alianzas cívicas, con muchos interesados directos implicados, y unos organismos de desarrollo competentes gestionándola*” (CLARK; 2003).

La mencionada transformación, generadora de tensiones por sus efectos sobre la localización efectiva del poder político y la autoridad -asumidos por mucho tiempo como principalmente en manos del gobierno central- ha sido objeto de creciente preocupación y análisis por los especialistas sobre gobierno local. Para estos, no hay dudas que el reforzamiento de la responsabilidad local de la gestión lo fue sobre su *problemática general*, aunque sobresaliera aquella referida al crecimiento económico y su conexión con la base territorial del mismo. No obstante, los “*modos de como operar*” ese reforzamiento de la responsabilidad local de la gestión sobre la promoción del desarrollo y la inserción extra frontera del territorio, no han aparecido definidos tan claramente.

Por ello, considerar la *relocalización de la autoridad y la gestión* como impactando el espacio local-público solamente desde la perspectiva de los problemas transferidos, disminuye su valor explicativo como factor de los cambios en la gestión. Hoy no hay dudas que las instituciones locales, al involucrarse activamente en la transformación del territorio en términos de su desarrollo, requieren un menú diferente de estrategias de gestión. Es así, pues, que entre los cambios importantes emergentes se encuentran aquellos referidos al *modo de gestión de las necesidades locales, desde la perspectiva concreta de su estrategia de desarrollo e inserción nacional e internacional*.

La *relocalización de la gestión*, ha supuesto entonces que, en la actualidad, los municipios fueran tomando responsabilidades sobre los *nuevos tipos de demandas*, imposibles de ser satisfechas desde sus modos tradicionales de trabajo. Para cumplir estas nuevas demandas, el Estado Local ha venido exigiendo *modos de gestión innovadores* basados en una precisa planificación institucional y en la capacitación de los recursos humanos. En esta singular relación entre *los requerimientos sociales insatisfechos* y sus *ámbitos de gestión*, las demandas relacionadas con el desarrollo, sugieren hoy, no solo estar dirigidas “*hacia nuevos ámbitos geográficos*” sino ser promovidas “*desde nuevos espacios institucionales*”.

Los cambios, pues, no son menores y, sin dudas, han impulsado a que ciudades y regiones adquieran responsabilidades, según ya dijimos, tradicionalmente concentradas en el Estado-Nación. La



reinención de lo local, supone un cambio estructural en Latinoamérica en general y, en Argentina, en particular. En todos estos países, mientras los gobiernos centrales han ido gradualmente “descargando” mayores responsabilidades de gestión en los gobiernos locales estos, a su vez, se han cuestionado su capacidad institucional para establecer nuevos compromisos y adaptar sus políticas a las transformaciones del entorno.

Por este motivo, la re-territorialización del poder y la autoridad, al tiempo que asigna una mayor responsabilidad en la promoción del bienestar económico a los actores locales, ha destacado la necesidad de un mayor *desarrollo institucional de estos*, factor que aparece como crítico en todo el proceso de gestión local. Percibimos claramente esta demanda en Argentina, cuyo territorio presenta una fuerte *fragmentación de recursos económicos y humanos, con entidades locales* distribuidas en forma marcadamente heterogénea, en términos de capacidad de gestión. Ha sido sugerido, por ello, que en materia de desarrollo territorial y capacidades de las instituciones locales, es posible hablar de “*inframunicipalismo*” en nuestro país (ALTUSCHULER; 2003).

Dada esta situación en cuanto a la escala territorial y/o institucional de los actores locales, resulta pertinente plantear la promoción de *la regionalización o micro-regionalización como estrategia complementaria a las innovaciones de gestión*. O dicho de otra forma, *la regionalización y/o micro-regionalización constituye un modo innovador de la gestión en sí mismo, aunque deba acompañarse de otros elementos de transformación*.

La experiencia de la micro región Luján-Maipú, en la Provincia de Mendoza, podría encuadrarse como un intento de este tipo, existiendo otros muchos ejemplos semejantes en el país¹. Esta escala micro-regional de la acción se presume potencialmente innovadora, por la ampliación de las capacidades y redes de interacción de los actores locales cuya *distancia social* parecer disminuir en términos organizativos e institucionales favoreciendo la territorialización de la gestión. Este patrón de relaciones podría estimular de un modo diferente la gestión de las instituciones locales al promover las capacidades del conjunto, en términos de, innovación, emprendimiento e inserción en su entorno (próximo y lejano). García Delgado ha sostenido, reiteradamente, que la combinación de reforma del Estado y globalización ha fortalecido esta dinámica, articulando novedosamente lo público – privado y favoreciendo lógicas territoriales horizontales por sobre las verticales y sectoriales predominantes en el anterior modelo (GARCÍA DELGADO; 1997).

El problema a investigar en el nuevo marco general de interacción propuesto para Luján-Maipú, ¿cuál es el modo de gestión específico más adecuado para que su inserción comercial externa contribuya al desarrollo del territorio en términos de la *endogenización sostenible del proceso*?

Al respecto, nuestra hipótesis principal es que *la creación de una micro-región entre Luján y Maipú hace necesario definir una estrategia innovadora de gestión y desarrollo que maximice los factores de competitividad de la nueva unidad territorial*.

Como hipótesis complementarias proponemos las siguientes:

- a- *el modelo de gestión asociada, que supone planificación y gestión realizados en forma compartida entre organizaciones estatales y organizaciones de la sociedad civil en su sentido más amplio, reúne las características apropiadas para promover desde el plano macro-institucional de la micro región Luján Maipú condiciones favorables a la endogenización sostenible del proceso de desarrollo;*

¹ Existen alrededor de 50 micro-regiones en Argentina: 12 interprovinciales y 38 pertenecientes a una misma provincia. El número total de municipios que participan en esas micro-regiones asciende a 398, distribuidos en 20 provincias). Existen algunos casos de procesos de micro-regionalización o asociativismo municipal a escala internacional, como el caso de la Asociación para el Desarrollo de Misiones que trabaja conjuntamente con la Asociación de Municipios de Santa Rosa Grande (datos citados por ALTUSCHULER, Bárbara y extraídos del IFAM).



-
- b- *la cogestión de un Departamento de Comercio Internacional, como caso particular de gestión asociada en la micro-región, debe superar el tradicional modelo burocrático y favorecer el desarrollo de una cultura organizacional común relacionada con un modelo de gestión gerencial como único modo de promoción y consolidación de este tipo de proceso con posibilidades de extensión a otras áreas de la acción;*
- c- *Una estrategia de decisiones efectiva para el Departamento de Comercio Exterior de la micro-región implica, fundamentalmente, cierta estandarización en la capacitación de recursos humanos, procedimientos, la recolección de información y, sobre todo, en la planificación de la gestión.*



CAPITULO I

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

1.1 Introducción conceptual

En este trabajo, partiendo de una línea de interpretación geográfico, demográfica e institucional tradicional, *entenderemos por municipio a toda población asentada en una localidad determinada - generalmente incluyendo la zona circundante- comuna, departamento o partido, organizada en torno a la prestación de diferentes servicios conforme a lo dispuesto en la legislación provincial y reconocida específicamente por ella*. Sin embargo, es importante señalar que la denominación municipio depende de la localización geográfica ya que es a través de las constituciones de cada provincia, donde define qué debe entenderse por municipio. Esto genera cierta dificultad conceptual que no permite una única definición que abarque a todos los municipios del país.

La concepción jurídica de municipio lo entiende como “*el conjunto de población que, contando con un gobierno propio, dentro de un territorio determinado, es reconocido como tal por el ordenamiento jurídico vigente*”. Este concepto considera cuatro elementos esenciales: población, territorio, gobierno y orden jurídico. Los límites del área municipal son definidos por cada gobierno provincial a través de una ley, en virtud de que así lo establecen las constituciones provinciales o las leyes orgánicas municipales promulgadas por las autoridades provinciales, que definen las características generales de los regímenes municipales. En consecuencia, permanecen estables en tanto no sean modificados expresamente por otro instrumento legal que reemplace al anterior. (AGÜERO; 2003)

Existe el llamado *criterio de equivalencia* que define al municipio como la equivalencia entre municipio y departamento o entre municipio y partido. Las provincias que lo utilizan son: Buenos Aires, La Rioja, Mendoza y San Juan.

Por otra parte, el alcance de la autonomía municipal, en todos sus aspectos, será reglado por las provincias a través de sus Constituciones. Cabe destacar, que existen provincias cuyas Constituciones todavía no han sido reformadas, como es el caso de la Constitución de la Provincia de Mendoza.

También, es importante destacar el doble papel de los municipios: el ser parte del Estado y, por lo tanto, de un régimen político global y, al mismo tiempo, el de constituirse en el marco institucional más cercano a las comunidades.



1.2 Breve análisis de la evolución institucional de los municipios

Al momento de su creación como instituciones de gestión local, los municipios estaban fundamentalmente relacionados con acciones de prestación de los servicios públicos esenciales (limpieza, alumbrado público, etc.). En la medida que las demandas sociales fueron aumentando hacia otras prestaciones, el accionar de los municipios, cualquiera fuera el país de referencia o las características de su institucionalización como efector social, los municipios pasaron a desempeñar prestaciones más complejas y de mayor alcance. En la Argentina, por ejemplo, en la última década los municipios han ido asumiendo diferentes y cada vez mayores responsabilidades. Este proceso ha surgido, sobre todo, por el fenómeno de descentralización de responsabilidades impulsado desde el gobierno central. Sin embargo, la tendencia se ha visto reforzada, por las crecientes demandas sociales locales, que exigen más y mejores prestaciones

Según se ha dicho, pues, ...”a lo largo de la última década, las responsabilidades de los gobiernos municipales se han ido acrecentando en mayor o menor grado en todas las provincias argentinas, e inclusive se observa el mismo fenómeno en el resto de los países de América Latina y el Mundo (BRACELI; 2003). Esto se muestra, esquemáticamente en el Cuadro N° 1

CUADRO N° 1
EVOLUCION DEL MUNICIPIO

I Etapa	Municipios en la concepción tradicional	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y mantenimiento de infraestructura urbana local <ul style="list-style-type: none"> – Pavimentación y reparación de vías. – Mantenimiento de parques y recreación. – • Servicios generales urbanos <ul style="list-style-type: none"> – Recolección de basura. – Aseo de calles. – Alumbrado público.
II Etapa	Municipios en la transición (Mantienen los servicios prestados en la etapa I pero incursionan en nuevas responsabilidades)	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios Sociales <ul style="list-style-type: none"> -Vivienda – Salud – Cultura – Asistencia social • Seguridad (seguridad vial) • Justicia (Justicia de faltas)
III Etapa	Municipios en la sociedad moderna (Mantienen las responsabilidades de la etapa I y II y asumen un nuevo papel como promotor del desarrollo)	<ul style="list-style-type: none"> • Promotores de desarrollo económico • Incursión en nuevas formas de cuidado del medio ambiente

FUENTE: Lic. Orlando A. Braceli, “Análisis de la Estructura de los Municipios de la Provincia de Mendoza”. La reforma municipal pendiente, perspectivas y prospectivas”. V Seminario Nacional de Redmuni.. FCPS. UNC. Mendoza. Octubre 2003.



1.3 El inframunicipalismo en Argentina: breves consideraciones

Según se ha señalado a modo de introducción, en el periodo 1985/2005 los municipios de América Latina en general y de Argentina en particular, han ido asumiendo diferentes y cada vez más diversas responsabilidades en relación con las demandas directas de los ciudadanos. En el marco de las circunstancias de distinta naturaleza ya planteadas, los *procesos de descentralización de responsabilidades* y las crecientes demandas sociales han promovido una mayor *responsabilidad de los gobiernos locales*. Muchos de los municipios, por lo tanto, parecerían encontrarse en la Etapa 3, al haber asumido funciones de promoción del desarrollo económico. Sin embargo, en la mayoría de los casos, esto se producido sin el consecuente aumento de su capacidad institucional para asumir la *mayor escala y complejidad de la gestión*.

No obstante, este fenómeno ha originado un esfuerzo teórico importante por parte de diversos autores, quienes han intentado construir un aparato de análisis e interpretación destinado a entender la tendencia en términos conceptuales, tanto como de acción política. Entre otras, algunas interpretaciones, por ejemplo, han sugerido la necesidad de aumentar la *“entidad institucional” de los municipios*, promoviendo la cooperación entre si y conformando unidades territoriales-demográficas de mayor tamaño, creando un nuevo espacio asociativo para administración de lo local (ver ALTUSCHLER, 2003; POGGIESE; 1997).

En un sentido técnico, esta sugerencia de aumentar la entidad institucional solo podría surgir de un análisis específico de los municipios que determinara su necesidad real. Hoy están disponibles importantes herramientas metodológicas para evaluar la *capacidad institucional de diversas entidades*, que podrían aplicarse para determinar la capacidad efectiva de los municipios en cuanto a la realización de proyectos específicos. Tal es el caso, por ejemplo de la metodología SADCI (Sistema de Desarrollo de la Capacidad Institucional) que puede ser utilizada para la medición del déficit de capacidad institucional de una entidad respecto de los objetivos de un proyecto establecido².

Por otra parte, más allá de la propia capacidad de las instituciones municipales en si mismas y, obviamente de modo directo relacionadas con ella, existen condicionantes del entorno que son importantes. Así, por mencionar un ejemplo, el pequeño tamaño de una población local implica una dificultad importante al momento de generar una masa de recursos adecuada que permita sostener una gestión eficiente y eficaz.

Esta situación, a la que podríamos llamar *inframunicipalismo por demografía* es característica de la Argentina. Nuestro país con 2.780.400 kms² y una población estimada en 36.223.947 (Censo Nacional de Población y Vivienda, 2001) tiene una situación de claro desequilibrio territorial, en términos económicos y demográficos, factores fuertemente relacionados causalmente con el inframunicipalismo. Algunos municipios cercanos a la Ciudad de Buenos Aires concentran un número de habitantes equivalentes al de varias provincias reunidas, sin embargo, el 82,4% de los municipios tiene menos de 10.000 habitantes y sus situaciones podrían ser planteadas, sin dudas, como casos típicos de *inframunicipalismo por demografía* (ver CUADRO N° 2):

2 El principal producto de la metodología es la identificación de los Déficit de Capacidad Institucional (DCI); su clasificación en diferentes tipos de déficit atendiendo a sus posibles causas, y la formulación de un Componente de Desarrollo Institucional (CDI) como una respuesta de fortalecimiento e intervención organizacional para la superación de esos déficit. Véase Alain Tobelem (1992), **Institutional capacity analysis and development system (ICADS)**. Public Sector Management Division, Technical Department Latin America and the Caribbean Region of the World Bank. LATPS Occasional Paper Series N° 9. Hay traducción en español. Este trabajo ha sido citado por OSZLAK, Osar y ORELLANA, Edgardo en un artículo titulado EL ANALISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL: aplicación de la metodología SADCI



CUADRO N° 2
ARGENTINA: CANTIDAD DE MUNICIPIOS SEGÚN NÚMERO DE HABITANTES EN
VALORES ABSOLUTOS Y RELATIVOS

N° DE HABITANTES	CANTIDAD DE MUNICIPIOS	%	% ACUMULADO
MENOS DE 10.000	775	36.8	36.8
DE 1.000 A 10.000	961	45.6	82.4
DE 10.000 A 100.000	313	14.9	97.3
MAS DE 100.000	57	2.7	100.0
TOTAL GENERAL	2.106	100.0	

FUENTE: ALTUSCHLER, B., El asociativismo municipal como estrategia de desarrollo económico en la Argentina, ponencia presentada en el V Seminario de REDMUNI, 10/09/03 (los datos mencionados corresponden a la población del año 1998 y están tomados del Instituto Federal de Asuntos Municipales, IFAM).

Según la autora ya citada, en Argentina, la *escala institucional adecuada* para promover eficientemente acciones de desarrollo emergería solo de aquellos cuya población está entre los 10.000 y 100.000 habitantes, y, en nuestro país, solo el 15% se ubica en esta categoría (ALSTHUCHLER; 2003: 12).

En muchos otros casos y, a pesar de contar con un núcleo poblacional importante, muchos municipios no pueden encarar programas de crecimiento precisamente por la debilidad de las actividades económicas desarrolladas en el territorio al que sirven. Esta situación resulta en una baja recaudación y ésta, a su vez, deviene un fuerte obstáculo respecto de la eficacia de su acción. En este caso, podríamos hablar de *inframunicipalismo por subdesarrollo económico local*. Es lógico suponer que, en su expresión real, tanto el *inframunicipalismo por demografía* como el *inframunicipalismo por subdesarrollo económico local*, por la interacción de ambos, devienen debilidad de gestión (*inframunicipalismo institucional*). Resulta obvio que estamos frente a un círculo vicioso, en la que la debilidad de uno de los términos del mismo produce el efecto de acentuar la debilidad de los otros términos en un proceso que resulta difícil saber como administrar. A pesar de la complejidad y generalidad de la expresión "*inframunicipalismo institucional*" esta debe entenderse, *en el contexto de nuestro trabajo*, en relación directa al problema de la *falta o insuficiencia de gestión en el área concreta del desarrollo y, específicamente en la promoción del comercio internacional desde el ámbito municipal*.

Esta falencia puede presentar diversas manifestaciones, tales como no contar con un órgano responsable de la promoción del desarrollo, un inexistente o bajo grado de interacción del gobierno local con organismos internacionales, nacionales y/o provinciales, públicos y/o privados relacionados con el desarrollo, baja disponibilidad o no disponibilidad de recursos humanos capacitados en esta problemática específica, etc. Si tomamos como variable de referencia la "inexistencia de un órgano responsable de la promoción del desarrollo", el ya citado análisis de ALSTHULER, basado en datos extraídos del "Relevamiento Diagnóstico Productivo Municipal" (una muestra de 215 gobiernos locales argentinos realizada en el marco del Programa "PROLOCAL" del IFAM) muestra que la situación de Argentina también en este aspecto es posible considerarla crítica, puesto que una alta proporción de los municipios



con menos de 2000 habitantes (63,6%) y de 2000 a 10.000 habitantes (47,7%) no tiene un órgano funcionalmente dedicado a la promoción del desarrollo .

**CUADRO N° 3
GOBIERNOS LOCALES CON ÁREAS QUE PROMUEVEN EL DESARROLLO
VALORES ABSOLUTOS Y RELATIVOS
(DATOS DEL 2001)**

		POSEE ÁREA QUE FOMENTE EL DESARROLLO		TOTAL	
		NO	SI		
I N T E R V A L O	P O B L A C I O N	HASTA 2000 HAB.	63.6%	36.4%	100%
		DE 2000 A 10000 HAB.	47.7%	52.3%	100.0%
		DE 10000 A 50000 HAB.	20.3%	79.7%	100.0%
		DE 50000 A 100000 HAB.		100.0%	100.0%
		MÁS DE 250000 HAB.		100.0%	100.0%
				82 38.1%	133 61.9%

FUENTE: ALTUSCHLER, B., El asociativismo municipal como estrategia de desarrollo económico en la Argentina (los datos mencionados corresponden a la población del año 2001 y están tomados del PROLOCAL, 2003)

1.4 Inframunicipalismo y gestión: los agentes del desarrollo local y su capacidad para tomar decisiones

Los gobiernos locales, al contar con una base de legitimidad política más directa que aquella que tienen los gobiernos centrales, pueden ejercer, respecto de los ciudadanos, acciones de integración y promoción socio-económica de modo más continuo y ajustado a las necesidades de los mismos.

La mayor parte de la literatura disponible sobre estrategias de desarrollo local muestra mucho interés por considerar las necesidades básicas de la población local, el empleo, el ingreso y la calidad de vida, y por mantener y preservar la base de los recursos naturales. Las diferentes perspectivas teóricas de autores tales como Marshall (1879), Becattini (1989), Bianchi (1988), Llorens, del Castillo y Albuquerque (2001) North (1990), entre otros, resultan complementarias antes que antagónicas.

En nuestra perspectiva, interesa destacar la necesidad de realizar un esfuerzo endógeno que favorezca la articulación del tejido productivo y del empresariado local y que genere innovaciones tecnológicas y organizativas que garanticen crecimiento e inversión (ALBURQUERQUE; 1995). Fundamentalmente, se insiste en potenciar los recursos propios del ámbito local, destacando entre otras cosas, el papel que desempeñan las instituciones y empresarios locales como agentes claves para impulsar el desarrollo. Se puede entender esta perspectiva entroncada con la del desarrollo *endógeno*, donde la comunidad local lidera el proceso de cambio estructural sobre el que se articulan el proceso de crecimiento económico local. En esta visión son las capacidades internas del crecimiento que aparecen



como dinamizadoras mientras que los factores externos a las regiones (internacionales o nacionales), no determinan mecánicamente los logros económicos posibles de alcanzar.

En todos los casos, se percibe al municipio como buscando, generando y potenciando sus relaciones con el empresariado local, para desarrollar el crecimiento de la región. Se hace hincapié en que el empresariado local no puede quedar al margen de este desafío sino que tiene que estar a la altura de los nuevos tiempos, y debe tomar decisiones adecuadas en materia de inversión y organización.

La revitalización que han tenido los gobiernos locales -tanto en la Argentina como en la mayor parte de los países latinoamericanos- es explicable en gran medida por el impacto de dos factores: la globalización y las reformas estructurales llevadas a cabo en el Estado para enfrentar sus desafíos. La globalización, fundamentalmente, implica la aceleración, intensificación y densificación de los flujos de intercambio de bienes, servicios e informaciones a diferente nivel, entre las distintas sociedades. La expansión de los flujos de intercambio promueve una interdependencia cada vez mayor entre las diferentes partes del mundo e impone necesariamente para los defensores de las políticas neoliberales la desregulación de los mercados nacionales.

Este hecho limita cada vez más el poder de los Estados, los que pierden su capacidad de control y decisión. Además, este debilitamiento de los Estados nacionales contribuye a desalentar la idea de incidir en lo macro restringiendo el espacio de la gestión a lo micro, que implica en última instancia el privilegio de lo local (GARCÍA DELGADO; 1998).

Por todos estos motivos, los municipios amplían su esfera de actuación y agregan a sus funciones tradicionales el diseño y la implementación de estrategias de desarrollo que tienden a generar ventajas competitivas territoriales y a fortalecer lazos solidarios en la comunidad local. Para afrontar este desafío, los municipios presentan como fortaleza una fluida relación con la sociedad de su entorno, hecho que les permite conocer con mayor certeza la realidad económica, social y político-institucional sobre la que tienen que actuar.

Según FURLANI DE CIVIT y GABAY, los gobiernos municipales enfrentan el reto de tener que aumentar su capacidad técnica para impulsar políticas de desarrollo local, sobre todo en aspectos referidos a la formulación e implementación de programas que puedan dar respuesta a las distintas demandas de su población.

Las autoras definen la capacidad técnica de un municipio desde tres niveles diferentes: el plano político-institucional, la estructura administrativa y la relación del municipio con la sociedad. El plano político-institucional hace referencia a las relaciones existentes entre el Poder Ejecutivo y el Consejo Deliberante y al sistema de partidos que predomina, en otras palabras, a las formas más usuales de “hacer política” que ponen de relieve las relaciones de poder y los estilos de conducción. La estructura administrativa permite evaluar el tipo de estructura orgánica-funcional que predomina en el municipio para ver las competencias asignadas a cada área, la circulación real de la información y las tareas que logra cumplir el plantel municipal. La relación del municipio con la sociedad aparece como el lugar en donde se visualiza el tipo de gestión que efectivamente predomina en el gobierno local. La capacidad de apertura y articulación con otras instituciones y organizaciones de la sociedad, como: ONG’s, organizaciones de base, entidades intermedias y medios masivos de comunicación dan cuenta del estilo de gestión que prevalece en el municipio (FURLANI DE CIVIT y GABAY; 2003).

En síntesis, el análisis de la capacidad técnica de un municipio pone en evidencia el modelo de gestión que existe aún en el mismo, si continúa siendo un modelo centralizado y que propicia prácticas clientelares o si se trata de un modelo democrático y participativo que promueve el fortalecimiento de la relación Estado-sociedad civil en el plano local (ARROY; 1999).



1.5 La gestión asociada como ejemplo para aumentar la capacidad institucional a nivel macro (micro-región Luján de Cuyo - Maipú)

Para el caso de municipios con insuficiente capacidad de gestión individual, una estrategia para solucionar este problema podría lograrse sumando los recursos de unidades locales menores y definiendo objetivos comunes. Esto resulta importante, sobre todo, en las nuevas funciones de promoción del desarrollo. En esta perspectiva se aumenta la importancia de la gestión local como dinamizadora del sector productivo y los municipios asociados se convierten en líderes y ejemplos a la vez, de nuevas formas asociativas locales destinadas a llevar a cabo proyectos viables.

Al introducimos en el problema del asociativismo de gestión, es conveniente, definir a qué tipo nos referimos ya que, es posible hablar de dos tipos básicos al respecto:

- a) una gestión asociada que tiene como primer objetivo mejorar la eficiencia del gasto público, en la cual los municipios buscan unirse principalmente con objetivos utilitaristas en términos fiscales (ampliar la escala del servicio para disminuir los costos operativos) y
- b) la gestión asociada cuyos objetivos están más relacionados con el logro de administrar el conjunto de las relaciones que existen entre los diferentes actores, en términos de liderar las acciones para lograr el desarrollo local (NICOD; 1999).

La experiencia en América Latina muestra que el primer tipo es el más frecuente, en tanto que el segundo es mucho más difícil de alcanzar, porque supone condicionamientos políticos duros de sobrellevar. Sin embargo, resulta cierto que si un municipio busca accionar respecto de la problemática del desarrollo, su gestión no se podrá limitar a lo administrativo, porque la realidad del sector productivo no corresponde al límite del municipio. En este momento, el municipio que quiere hacer ejercicio del territorio, desarrollo productivo, deberá superar el límite administrativo para poder tener otra concepción de su territorio (NICO; 1999).

En estos casos mencionados, los procesos de micro-regionalización, aparecen como estrategias interesantes para consolidar las acciones de los gobiernos locales. Esta nueva escala por su parte, exige nuevos modelos de gestión que integren las acciones de gobierno, empresas y comunidad. En síntesis, no solo otras escalas para la acción (micro-regiones) sino el compromiso de otros actores para lograr el desarrollo: ONG's, Organizaciones Vecinales, Redes de Solidaridad y Autoayuda, Centros de Educación e Investigación, otros "animadores sociales", etc. (CORAGGIO; 97). La nueva interacción entre ellos supone, entonces, la posibilidad de asociarse a la gestión.

Una primera aproximación teórica al concepto de *gestión asociada*, nos permite entenderla como el conjunto de "... modos específicos de planificación y de gestión realizados en forma compartida entre organizaciones estatales y organizaciones de la sociedad civil en su sentido más amplio. El sistema de trabajo planificado y la relación articulada de los colectivos que se crean para elaborar y gestionar estos proyectos o programas co-gestivos que en sí mismos son una red, devienen en una trama social reconfigurada y activa: una red de redes de gestión asociada" (POGGIESE; 2000)

Podemos relacionar este concepto, a su vez, con el planteamiento de Jon AZUA, en tanto dicho autor ha propuesto como factor básico de cambio el denominado *Polinomio Competitivo: Negocios, Gobierno y Comunidad*. Como él mismo lo explica, "...los tres miembros del Trinomio integran cuatro elementos clave, ya recogidos en los trabajos de Michael PORTER (Empresa, Industria, Gobierno y Áreas Base) si bien reorientados, interrelacionados, sistematizados y soportados en la propia influencia de la comunidad natural, como agente activo, protagonista y esencial, presente en todo el sistema" (AZUA; 2000: 15).

AZUA, en su modelo, resaltó especialmente el valor y el papel de la relación empresas-territorio-comunidad, ya que:

- "...a) Siendo el espacio el receptáculo y agente activo propiciador de la llamada plataforma socio-económico competitiva, sugerimos la formulación de una estrategia 'ciudad región' espacial hacia la excelencia.



“...b) En el marco de una estrategia regional de éxito, las empresas- industrias están llamadas a diseñar (e implementar) sus propias estrategias orientadas a la cooperación-interrelación con los gobiernos y las comunidades con que interactúen;

“...c) La interdependencia entre las diferentes plataformas generan un proceso de internacionalización que supone la aplicación de estrategias específicas en relación con nuevos espacios de oportunidad” (AZUA; 2000: 134 y 135).

Esta definición del concepto, a la vez implica una visión operativa del problema, ya que supone la conformación de escenarios de planificación-gestión mixtos, intersectoriales, interdisciplinarios, pluripartidarios, cuyas reglas de juegos deben ser establecidas y difundidas claramente.

Es lógico suponer, además, que en la gestión asociada la participación debe ser concreta en todas las instancias de su proceso: análisis situacional, propuesta estratégica, factibilidad, gestión, monitoreo (control) y ajuste. El conjunto de acciones debe ser innovador no solo conceptualmente, sino especialmente desde lo operativo, y en este sentido lo entendemos como relacionado a la búsqueda, al descubrimiento, experimentación, desarrollo, imitación y adopción de, nuevos procesos, y nuevas formas organizacionales, tal como lo propone Dosi (DOSI; 1988).

Nos expresamos en este sentido, ya que muchas veces, mientras se anuncian medidas de coordinación y articulación, en la acción concreta se reproducen las prácticas tradicionales. Esto puede ocurrir por diversos factores condicionantes, entre los cuales podríamos mencionar, a modo meramente indicativo, los siguientes:

- a) Tradición administrativa: tanto la toma de decisiones como su ejecución ha estado invariablemente ligada a la administración nacional;
- b) Intereses organizacionales: relacionado con un modelo de política burocrática, algunos decisores, en su lucha por la sobre-vivencia dentro de un espacio de poder, pretenden seguir monopolizando el manejo de objetivos y recursos.
- c) Liderazgos ineficientes: incapacidad de innovar y asegurar una política de coordinación y articulación que supere los intereses jurisdiccionales y organizacionales.
- d) Clientelismo político en la organización y conducción de la tarea de gestión;
- e) Organizaciones de la sociedad civil local débiles;
- h) Iniciativas intermunicipales insuficientes

Al momento de gestionar asociadamente, resulta necesario superar o limitar los condicionantes mencionados. Es obvio que las claves de la coordinación y articulación de la gestión asociada están en el territorio local, en sus gobiernos, en los efectores de los programas sociales y en sus beneficiarios. La gestión asociada depende de la firmeza y claridad de la decisión política en la conducción, para que sea el territorio el factor ordenador de las políticas que en él se ejecuten de acuerdo con las estrategias identificadas.



1.6 Inframunicipalismo y gestión asociada: tipología tentativa

No todos los casos de gestión asociada responden a los mismos objetivos ni desarrollan las mismas potencialidades. En general, es posible establecer diferencias entre las experiencias de gestión asociada que se han planteado entre los municipios. Así, por ejemplo, una autora que ha trabajado sobre este problema ha sugerido que entre los elementos diferenciadores que pueden tomarse para identificar claramente de que tipo de gestión asociada estamos hablando, figuran los siguientes:

- a) Grado de formalización del proceso
- b) Grado de compromiso (costo/beneficio)
- c) Duración
- d) Especificidad en el tema

Así, pues, esta autora en un muy interesante análisis presentado en ocasión del Seminario sobre Asociativismo Municipal: presente y futuro, Chile, 1999, sugiere la construcción de un cuadro de tipologías que transcribimos a continuación:

CUADRO N° 4
TIPO DE ASOCIATIVISMO MUNICIPAL

COMBINACIÓN DE CRITERIOS	TIPOS DE ASOCIATIVISMO
(a) ALTO + (b) BAJO + (c) ALTO + (d) BAJO	FORMAL
(a) BAJO + (b) ALTO + (c) CORTO + (d) ALTO	INSTRUMENTAL
(a) ALTO + (b) ALTO + (c) ALTO + (d) BAJO	CULTURAL

FUENTE: NICOD, Chantal, Fundamentos del asociativismo municipal, ponencia presentada en e Seminario sobre Asociativismo Municipal, Santiago de Chile, Diciembre de 1999

En el primer caso, si bien existe una formalización del proceso a través de algún tipo de instrumento legal, la efectividad del mismo es muy baja y poco conducente al logro de los objetivos suscritos. En el segundo caso, por el contrario, no hay instrumento legal pero la práctica de la cooperación intermunicipal está instalada y ha sido usada frecuentemente para solucionar determinados problemas. Los municipios han ido acumulando experiencias al respecto, trascendiendo la gestión de las personas a cargo de la conducción política. En el tercer caso, la asociatividad está mucho más presente y extendida a prácticamente toda la gestión y responde a una pauta cultural instalada socialmente.

Como se comprenderá, este tipo de asociatividad es mucho más efectiva, y representativa de una sociedad con una red de interrelaciones más densa y extendida que, lamentablemente, no es el caso, en general, de las comunidades locales en América Latina. Tanto el gobierno nacional como el provincial pueden aportar valor al esfuerzo de gestionar asociadamente, en la medida que asuman hacia el interior de sus propias organizaciones un cambio cultural que permita la consecución de recursos y capacidades técnicas por parte de los gobiernos locales.



Esta transformación cultural supone tomar decisiones y realizar acciones específicas destinadas a superar los intereses burocráticos y políticos que impidan la coordinación y articulación de las políticas locales.

Un modelo de gestión de las políticas de este tipo debe involucrar al conjunto de los actores teniendo *al gobierno local como conector estratégico en su territorio* y al gobierno nacional y provincial como socios en la tarea de acondicionamiento de la sociedad y de las estructuras organizacionales de los gobiernos locales, para desenvolverse en las nuevas condiciones. La nueva situación adquiere relevancia específica respecto de la inserción comercial internacional, que implica una ruptura con la “visión tradicional” respecto de las funciones de los municipios, que entendía a estas como limitadas a la mera administración de los recursos existentes (ordenar la utilización del suelo urbano, realizar obra pública y prestar servicios básicos) y al cumplimiento de ciertas funciones sociales (asistencialismo).

En la actualidad, la mayor exposición a la competencia internacional e interregional, según vimos, ha promovido cambios drásticos en las funciones y ámbitos de actuación de los gobiernos locales, en el sentido de ampliar su gestión como promotores del desarrollo económico y social. En una era de producción flexible, ciudades globales y nuevos espacios industriales, se sugiere una reevaluación de políticas locales ya que los municipios deben incorporar nuevas funciones, al haber asumido un rol más protagónico.

El proceso de descentralización aparece como la 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 es 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 mundo económico y entonces rescatar 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 diferentes administraciones locales, sean 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.

Se destaca entonces, desde esta óptica, la importancia de la gestión local como dinamizadora del sector productivo, subrayando el rol del Municipio como líder de un sistema de promoción de formas asociativas entendidas como instancia superadora 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.

Es preciso que los proyectos surjan de una previa identificación de oportunidades en los sectores, aprovechando la potencialidad vinculada a la valorización del espacio local, desde el punto de vista de la obtención de bienes y de las posibilidades de diversificación productiva que brindan las actividades que en el se realizan.



1.7 Gestión asociada y capacidad institucional

La mayor parte del análisis realizado en torno de la problemática de la gestión asociada es coincidente en sostener que el éxito de esta depende en gran medida de la *calidad del entorno institucional y cultural* en el que aquella se desarrolla. Resulta importante, luego, tratar de entender, concretamente por el concepto de *calidad del entorno institucional y cultural*.

De un modo general, este concepto se refiere al grado de evolución del sistema institucional en el que se desarrolla el proceso administrativo de un gobierno local, tanto como a la red de relaciones sociales cooperativas que la cultura local ha podido construir para el logro de objetivos comunes. En relación a este punto, ha dicho VAZQUEZ BARQUERO que “el nuevo pensamiento institucional argumenta que la relevancia estratégica de las instituciones en los procesos de desarrollo reside en que permite reducir los costos de transacción y producción, aumenta la confianza entre los actores económicos, estimula la confianza empresarial, propicia el fortalecimiento de las redes y la cooperación entre los actores y estimula los mecanismos de aprendizaje e interacción” (VAZQUEZ BARQUERO; 1999).

Esta percepción del problema de la gestión asociada coincide, pues, con el segundo tipo de proceso de municipalización que describimos oportunamente, y que tiene como objetivo hacer del gobierno del territorio un proceso de construcción y administración de una sólida red de relaciones entre los diferentes actores en la que el rol del Municipio es, como dijimos, servir de *conector estratégico de esa red*. Esto es mucho más cierto en el caso concreto del desarrollo productivo, puesto como hemos dicho en ya en este trabajo (citando a NICOD, ver Pág. 16), en este punto el municipio no puede limitarse a su accionar administrativo porque la realidad del sector productivo desborda los límites territoriales del municipio.

Finalmente, este enfoque es coincidente con el también ya mencionado de AZUA, al sostener el principio de “coo-petitividad” entre actores de un territorio.

1.8 El modelo de gestión gerencial como estrategia para aumentar la capacidad institucional a nivel micro: el gerenciamiento del Departamento de Comercio Exterior de la micro - región

Según Salinas, los modelos de gestión municipal en la Argentina se caracterizan por una estructura piramidal, muy jerarquizada y con un alto grado de concentración del poder decisorio. Este modelo de gestión, denominado *burocrático tradicional*, es poco conveniente para los nuevos roles de la administración local, caracterizados por la necesidad de enfrentar en menor tiempo problemas provenientes de áreas de problemas cada vez más numerosas y complejas (ver SALINAS; 2003).

En los municipios argentinos es posible observar, entonces, una fuerte integración vertical a partir de la figura del Intendente quien centraliza la mayor parte de las decisiones. Por lo general, un nivel de educación no adecuado y la insuficiente capacitación del personal acentúan esta concentración de la autoridad, situación que frecuentemente es avalada por el incorrecto funcionamiento de los Concejos Deliberantes. Estos, no ejercen todo el control necesario sobre lo actuado por el poder Ejecutivo Municipal ya que, en muchos casos, la mayor parte de sus miembros pertenece al mismo partido político. Es así que, frente a la complejidad de las nuevas demandas los municipios en la Argentina demuestran incapacidades de distintas naturaleza que conspiran en contra del logro de una buena gestión. Estas incapacidades, *que podrían entenderse en distintos grados respecto de la gestión*, pueden resumirse así:

- a) Incapacidad para administrar (mantenimiento de los procedimientos y de la estabilidad institucional);
- b) Incapacidad para alcanzar los resultados propuestos;
- c) Incapacidad de innovar (percibir necesidades de cambio y emitir nuevas propuestas);
- d) Incapacidad de integrar las acciones necesarias con las estructuras existentes (implica modificar las estructuras, si fuera necesario).

Existe la posibilidad de reconvertir dichas incapacidades a partir del proceso de reforma del Estado, permitiendo el cambio y la innovación de las prácticas administrativas en el aparato público. Solo



en este entorno de transformación es posible hablar de un nuevo modelo de gestión, gerencial (en el trabajo de Salinas se toma la experiencia de los municipios españoles) que reemplace al tradicional burocrático. En el **Cuadro N° 5** hemos integrado los elementos diferenciadores mas importantes de los principales modelos de gestión analizados en este apartado y realizamos su comparación que creemos puede resultar útil.

CUADRO N° 5

COMPARACION ENTRE MODELOS DE GESTIÓN

MODELOS	CLÁSICO-BUROCRÁTICO	GERENCIAL PURO	GERENCIAL MIXTO
Características	a) Rígido, vertical y con gran cantidad de niveles jerárquicos; b) Fragmentado por su elevado número de áreas; c) Poco operativo y con escasa comunicación; d) Segmentado y burocrático; e) Funciones clásicas; f) Reacción interna y sin relación con la comunidad	a) Organización integrada y jerárquica; b) Áreas no fragmentadas gerencias especializadas; c) Mayor nivel	a) La jerarquización es mas suave; b) Reduce algunos niveles jerárquicos; c) La jerarquización es solucionada agrupando los sectores de gestión mas interrelacionados; d) Combina el modelo clásico (estructura administrativa) con el modelo gerencial en algunas áreas.
Lógica	De rutinas, normas y procedimientos	De eficacia y performance, evaluación y monitoreo de procesos y resultados	
Principios	Centralismo, verticalidad, jerárquico, sectorial izado y descompromiso	Descentralización, trabajo en equipos, horizontalidad y flexibilidad	
Lógica política	Clientelismo y centralismo partidario, liderazgo tradicional	Acumulación vía oficia en la gestión, articulación público-privado, descentralización y nuevo liderazgo	
Control	Escasa cultura de control y evaluación	Nuevos roles de auditoria y control	
Duración en el cargo	Fija, por mandato constitucional	Basada en la calidad de la gestión y los resultados alcanzados	
Nivel de compromiso	El administrador tradicional responde al proyecto que lo eligió como representante sin importar los aspectos técnicos	El administrador manager se compromete con la organización dirigiendo el/los cambios necesarios para alcanzar los resultados	



Capacitación	No se especifica requisitos	Se requiere poseer título universitario relacionado con el manejo de temas municipales

FUENTE: La información básica está tomada del trabajo de SALINAS ya citado aunque hemos agregado al cuadro original los elementos diferenciadores y comunes que presentan el modelo gerencial puro y el modelo gerencial mixto

Es posible que sobre la base de las ventajas que los modelos de gestión gerencial implican (en la actual etapa del proceso de reforma del estado, fundamentalmente el modelo gerencial mixto), lentamente surjan las condiciones político-sociales para el desplazamiento del modelo burocrático tradicional. Claro está que este proceso de transformaciones tiene que darse teniendo en cuenta no solo las ventajas del nuevo modelo de gestión, sino también sus desventajas. Ambas quedan expuestas en el **Cuadro N° 6**.



CUADRO N° 6

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MODELOS GERENCIALES

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Permite clarificar la diferenciación entre la estructura política y la estructura técnico administrativa.	Dificultad para delimitar el área funcional del gerente. Sobre todo para ubicarlo entre la dimensión política y la dimensión técnica
Se refuerzan las funciones políticas de los intendentes y concejales (se libera de tareas de gestión a los cargos electos y éstos pueden concentrarse en las tareas de dirección, generación de ideas y relación con la comunidad), dejando la gestión de la organización en manos del o los gerente/s.	Excesiva orientación hacia lo privado.
Facilita la optimización de los recursos y el control.” <i>La figura del gerente refuerza la esfera de control de la organización, ya que al control de legalidad y de rigor contable-presupuestario se le agrega el de la gestión y de la organización del trabajo.”</i>	Implementación del modelo gerencial en la estructura organizativa haciendo que las funciones gerenciales recaigan sobre una figura de índole política.
Cambio en la óptica con respecto al ciudadano como un usuario de los servicios municipales	
Importancia fundamental a los recursos humanos de la organización y a sus necesidades de capacitación para desarrollar más eficaz y eficientemente su tarea.	
Innovación en la gestión poniendo énfasis en la planificación estratégica, la calidad de la organización, la evaluación, etc.	

FUENTE: SALINAS, 2003



1.9 Metodología

En relación a la metodología utilizada para esta investigación, el equipo consideró la más apropiada a la siguiente:

- a) Recopilación de información: fuentes primarias (entrevistas a expertos y funcionarios de gobierno; observación documental (análisis de convenios marcos, documentación de gobierno y fuentes bibliográficas diversas);
- b) En el análisis de de datos económicos y cuantitativos específicos se aplicará el método cuantitativo;
- c) Método comparativo; y
- d) El encuadre general es hipotético deductivo



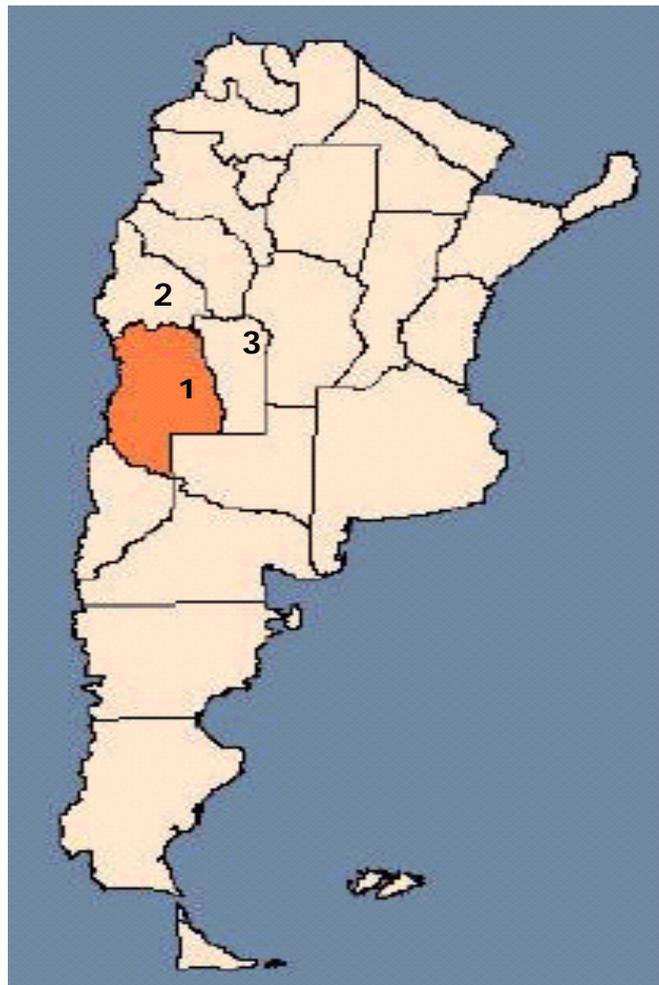
CAPITULO II

EL CONTEXTO DE LA MICRO REGIÓN: ASPECTOS TERRITORIALES, ECONÓMICOS Y POLÍTICOS DE MENDOZA

2.1 El entorno geográfico provincial: consideraciones generales

Por su ubicación geográfica se considera a Mendoza (1) integrando el conjunto regional de provincias argentinas tradicionalmente denominado Cuyo, junto con San Juan (2) y San Luis (3), ubicado en la zona centro oeste de la Argentina (ver Mapa N° 1).

MAPA N° 1
UBICACIÓN RELATIVA DE MENDOZA EN EL
TERRITORIO DE ARGENTINA

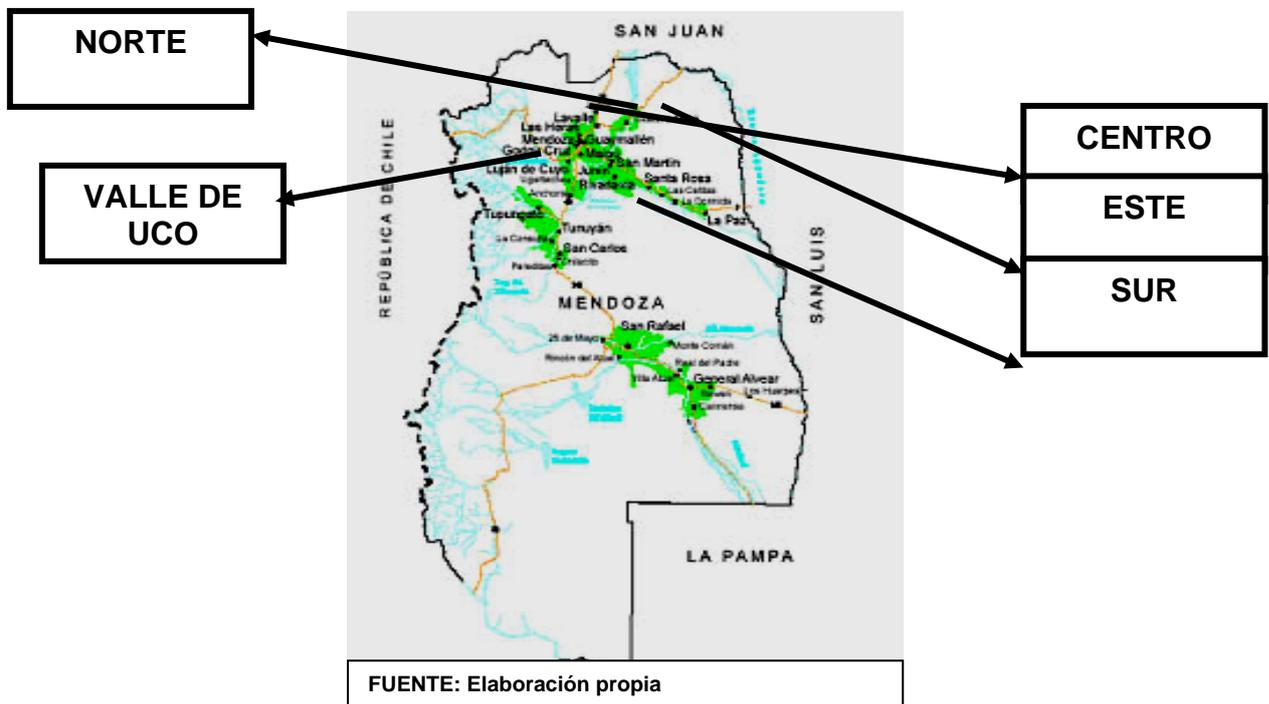


FUENTE: Agencia Desarrollo Inversiones, Argentina



Las características geográficas hacen de Mendoza una provincia con grandes espacios claramente semi - desérticos, donde la actividad productiva ha tendido a concentrarse a lo largo de los ríos que los cruzan, conformándose los denominados “oasis”. Por tal razón, la actividad productiva se encuentra altamente concentrada en torno a estas vías de agua de cuyo eficiente aprovechamiento ha dependido, principalmente, el éxito o fracaso del quehacer económico provincial (en el siguiente mapa identificadas con el color verde).

**MAPA N° 2
UBICACIÓN DE LOS OASIS PRODUCTIVOS EN EL
TERRITORIO DE MENDOZA**



Referencias al Mapa N° 2

REGION NORTE: Las Heras y Lavalle

REGION CENTRO: Godoy Cruz, Guaymallén, Luján de Cuyo, y Maipú

REGION ESTE: Junín, La Paz, Rivadavia, San Martín y Santa Rosa

REGION VALLE DE UCO: San Carlos, Tunuyán y Tupungato

REGION SUR: San Rafael y General Alvear

La superficie irrigada en Mendoza alcanza las 350.000 Has., de las cuales alrededor del 60% tiene algunos problemas de degradación de suelos (por salinización o revenimiento). Estos problemas han sido causados por el uso intensivo de riego o son el resultado de fallas de drenaje. Las consecuencias generales de los problemas planteados se reflejan en un índice de productividad de suelos (IP de suelos) muy bajo que exige una política muy estricta de preservación, habida cuenta de la restringida oferta de suelos productivos que tiene la Provincia.

En este punto, resultará de suma importancia que la autoridad competente pueda evitar la pérdida de áreas agrícolas con suelos de alto valor, impidiendo o restringiendo todo tipo de crecimiento urbano no planificado. En realidad,

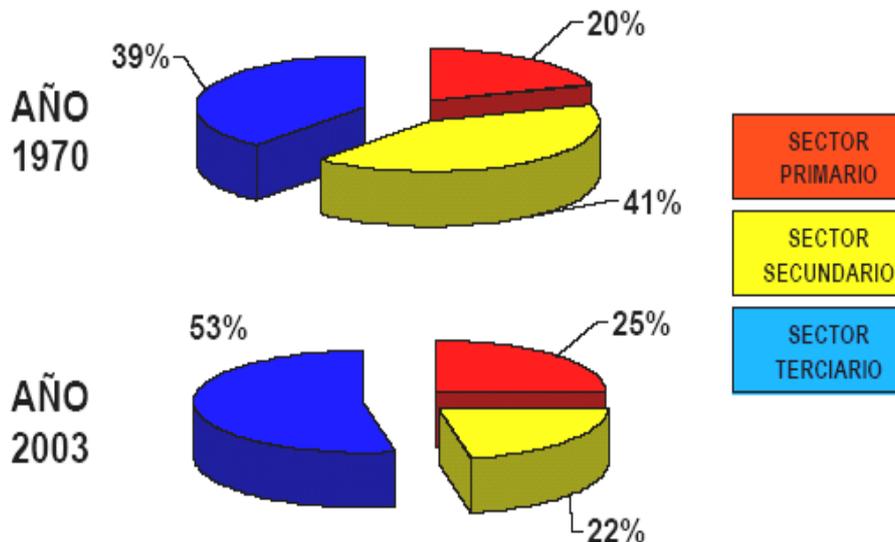


altamente proclive a la desertificación por acción de la presión humana (se entiende por presión humana el aumento de la población, la utilización de recursos como pastos para la cría de ganados, leña, etc). Esto exige una planificación estratégica acorde con la importancia de los objetivos perseguidos.

2.2 Síntesis sobre la evolución reciente de la economía de Mendoza

En el período 1970-2003, la economía de Argentina sufrió profundas transformaciones que modificaron sustancialmente su perfil. La Provincia de Mendoza, obviamente, acompañó los cambios y las recurrentes crisis de la economía nacional, situación que, a su vez, impactó decisivamente sobre su propio aparato productivo y de servicios. Entre tales transformaciones, por ejemplo, merece destacarse que, a pesar de haber logrado una cierta diversificación de su economía (básicamente en el sector terciario), en el conjunto de la economía mendocina ha perdido participación el sector secundario, al tiempo que ha aumentado la participación del primario (ver **Gráfico N° 1**)

GRÁFICO N° 1
PRODUCTO BRUTO GEOGRAFICO DE MENDOZA 1970-2003



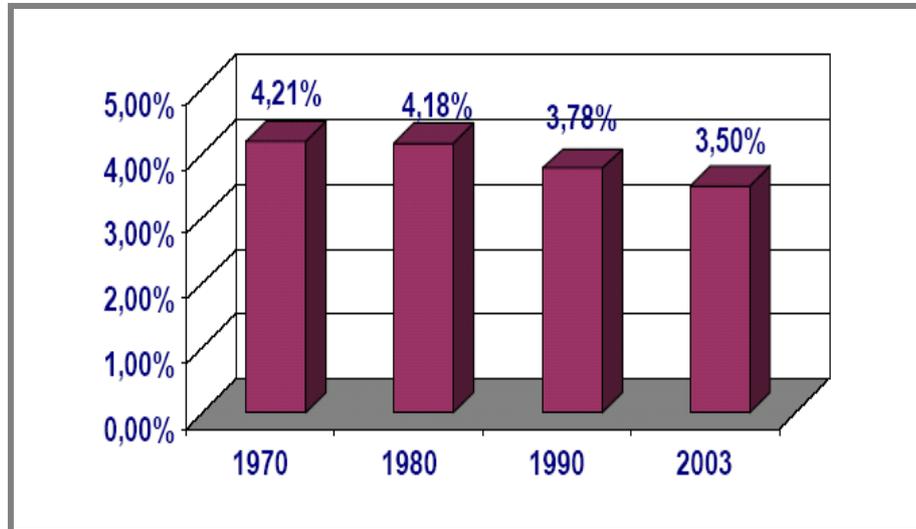
FUENTE: ASTORIS DE SOLAVALONE; E. y PERLBACH DE MARADONA, I., Marco estratégico de Mendoza, 2004-2012, Universidad Nacional de Cuyo, Consejo Asesor Permanente, SEU, 2004

Al tomar a Mendoza en el conjunto nacional notamos que, a pesar de algunas transformaciones positivas, la participación de la economía provincial ha venido declinando. En el **Gráfico N° 2** se muestra esta situación en su proyección entre los años 1970 y 2003:



GRAFICO N° 2

PARTICIPACIÓN DE MENDOZA EN EL PRODUCTO BRUTO NACIONAL: 1970-2003



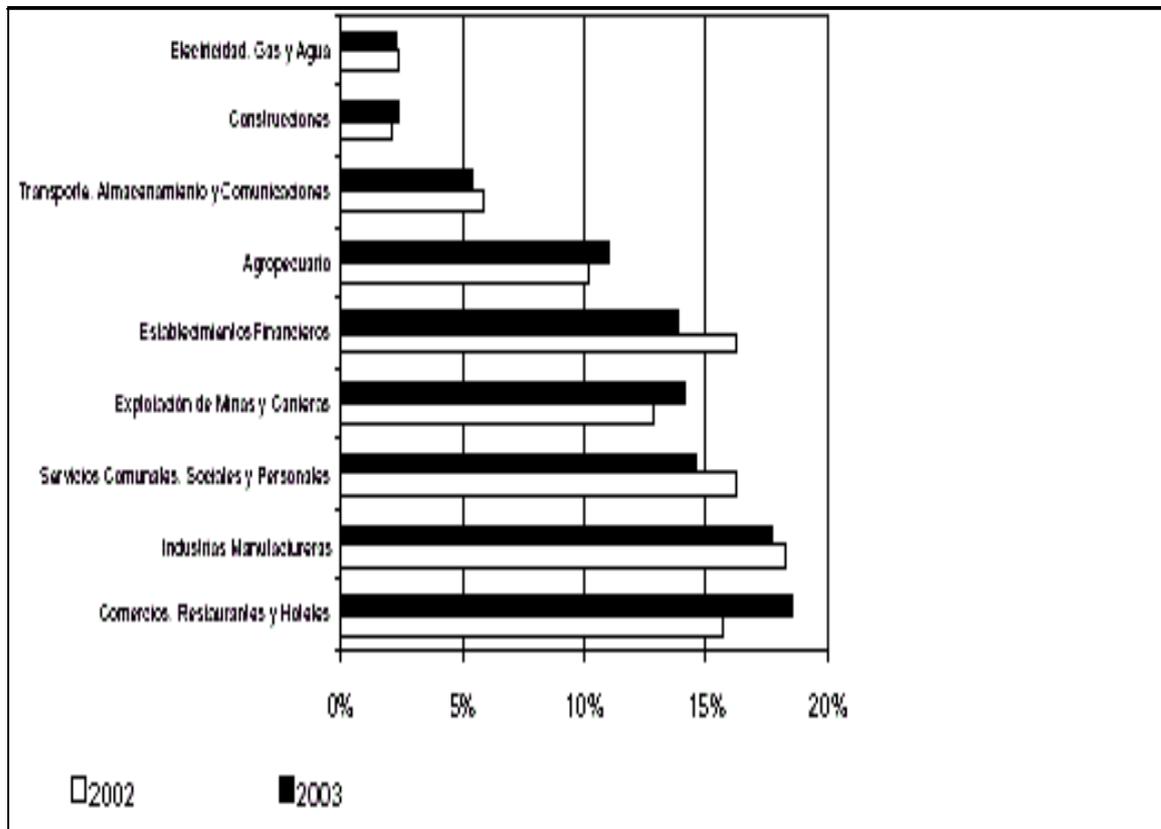
FUENTE: ASTORIS DE SOLAVALONE; E. y PERLBACH DE MARADONA, I., Marco estratégico de Mendoza, 2004-2012, Área económico-productiva, Universidad Nacional de Cuyo, Consejo Asesor Permanente, SEU, 2004

En términos relativos, la economía de Mendoza se presenta como la cuarta en orden de importancia en el conjunto de las economías provinciales, siendo las que le anteceden las de la provincia de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma del mismo nombre (que suman entre las dos el 60%) la de Córdoba (alrededor del 8%) y la de Santa Fe (aproximadamente el 8%).

Las cifras oficiales definitivas sobre el Producto Bruto Geográfico provincial para el año 2003 indicaron que el Valor Agregado Bruto de esta indicador llegó a la suma de \$ 8.997 millones de pesos (pesos de 1993), en tanto que, considerado en valores corrientes del 2003 alcanzaría la cifra de \$ 14.964 millones de pesos. Los sectores más representativos incluidos en el PBG son, en orden de importancia, los siguientes: Comercio, Restaurantes y Hoteles; Industria Manufacturera; Servicios Comunales, Sociales y Personales; Explotación de Minas y Canteras; Establecimientos Financieros; Agropecuarios; Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones; Construcciones y Electricidad, Gas y Agua.



GRÁFICO N° 3
EVOLUCIÓN PBG DE MENDOZA -2002/2003



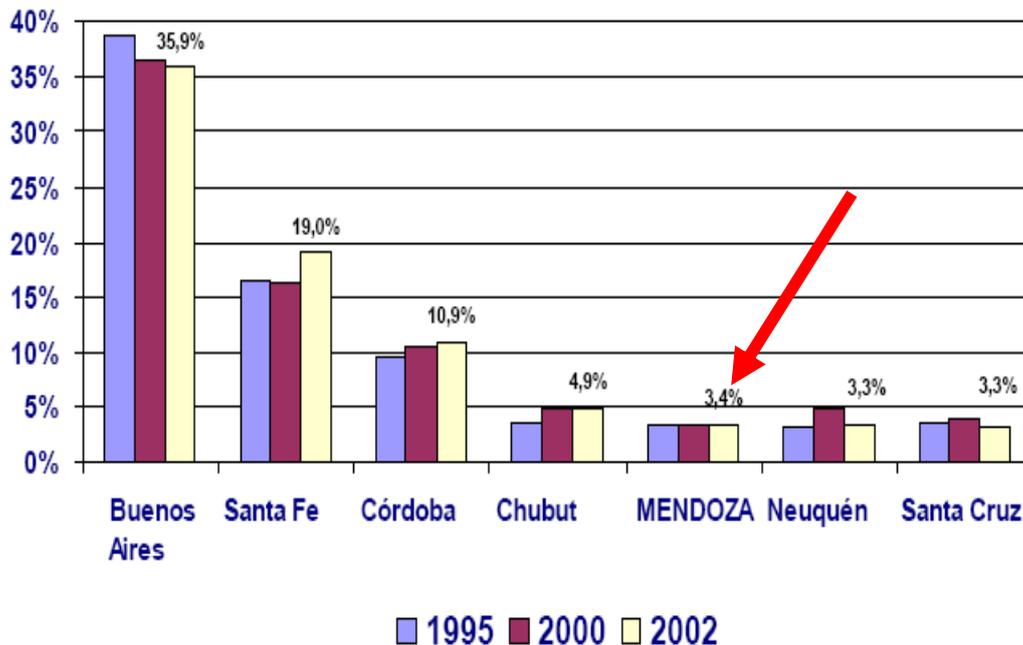
FUENTE: tomado de D.E.I.E -área de coyuntura- y FCE-UNCUYO

Un dato significativo respecto de la economía provincial lo constituye su vinculación con los mercados internacionales. Al respecto, es posible decir que en cuanto a su relación con aquellos, los sectores primarios y manufactureros de Mendoza se relacionan en una proporción del 30%, siendo esta relación mas alta que la media del país, que se encuentra en alrededor del 23%.

En el **Gráfico N° 4** se muestra la posición relativa que tiene el comercio exterior de Mendoza respecto del de otras provincias argentinas.



GRAFICO N° 4
POSICIÓN RELATIVA DE MENDOZA EN EL
COMERCIO EXTERIOR DE ARGENTINA
1995-2000-2002



FUENTE: ASTORIS DE SOLAVALONE; E.. y PERLBACH DE MARADONA, I.,
Marco estratégico de Mendoza, 2004-2012, Área económico-productiva,
Universidad Nacional de Cuyo, Consejo Asesor Permanente, SEU, 2004

Por otra parte, la participación de Mendoza en el conjunto de las exportaciones argentinas es de alrededor del 3,4% observándose un ritmo de crecimiento anual interesante (alrededor del 12% anual) a pesar del sesgo anti -exportador que tuvo la política cambiaria nacional durante toda la década de los 90. Sin dudas que en esta evolución han jugado un importante rol algunas políticas de gobierno provincial relacionadas con la promoción de las ventas al exterior y el funcionamiento de organismos provinciales especializados en la problemática (es remarcable especialmente el caso de Pro-Mendoza).

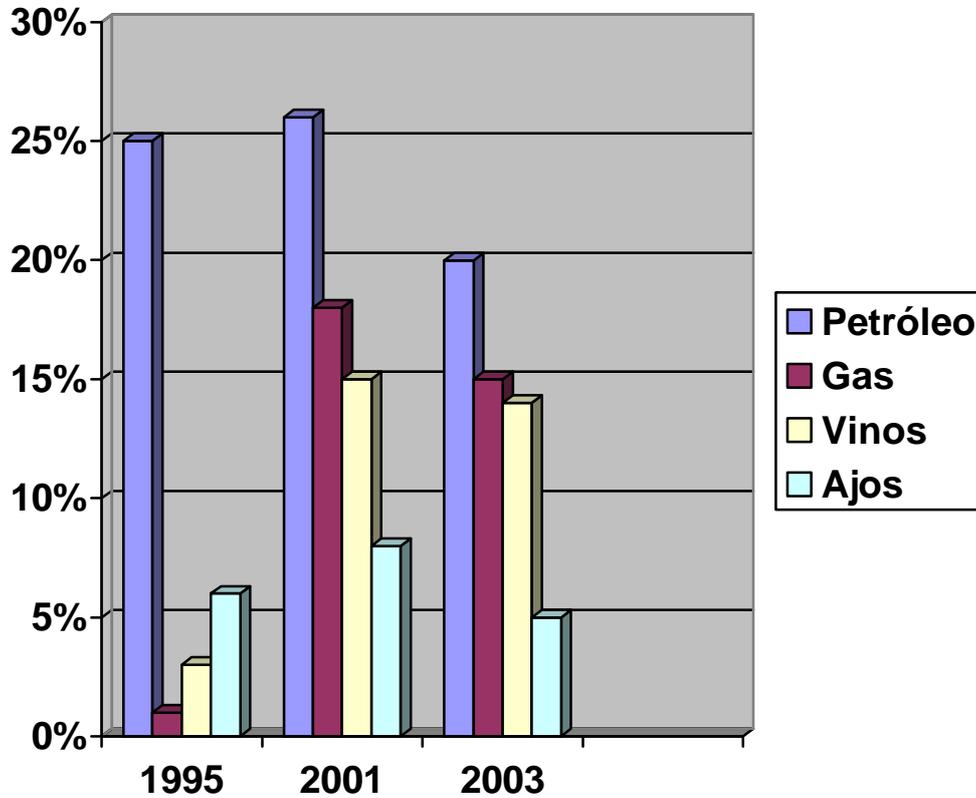
El sostenido incremento del volumen de las exportaciones, sin embargo, no pudo traducirse en una mejora sustancial respecto de la diversificación de mercados, dato que puede interpretarse como de persistente y marcada vulnerabilidad para la actividad exportadora provincial. Aun cuando la situación en términos de concentración de mercados ha mejorado en algunos casos (recordemos que en cierto período el volumen de comercio exterior mendocino captado por Brasil era altamente dominante con el 35% de las exportaciones dirigidas a ese mercado) este problema sigue a la espera de una política de Estado que revierta de modo permanente la alta concentración de las exportaciones en pocos mercados y en pocos productos (dos de los cuales, el petróleo y el gas no son renovables).

El **Gráfico N° 5** muestra que cuatro productos (petróleo, gas, vinos y ajos) concentraron en el año 1995 el 35% del total de las exportaciones, mientras que en el 2001 los mismos productos sumaron el 67% de las exportaciones mendocinas y el 54% de las mismas en el 2003. La situación, sin dudas, debe ser interpretada como una amenaza a la inserción internacional de Mendoza, cuyo gobierno debe procurar definir políticas concretas para revertir tal situación, en un plazo apropiado.



GRAFICO N° 5

CONCENTRACIÓN DE LAS EXPORTACIONES
DE MENDOZA POR PRODUCTO: 1995, 2001 Y 2003



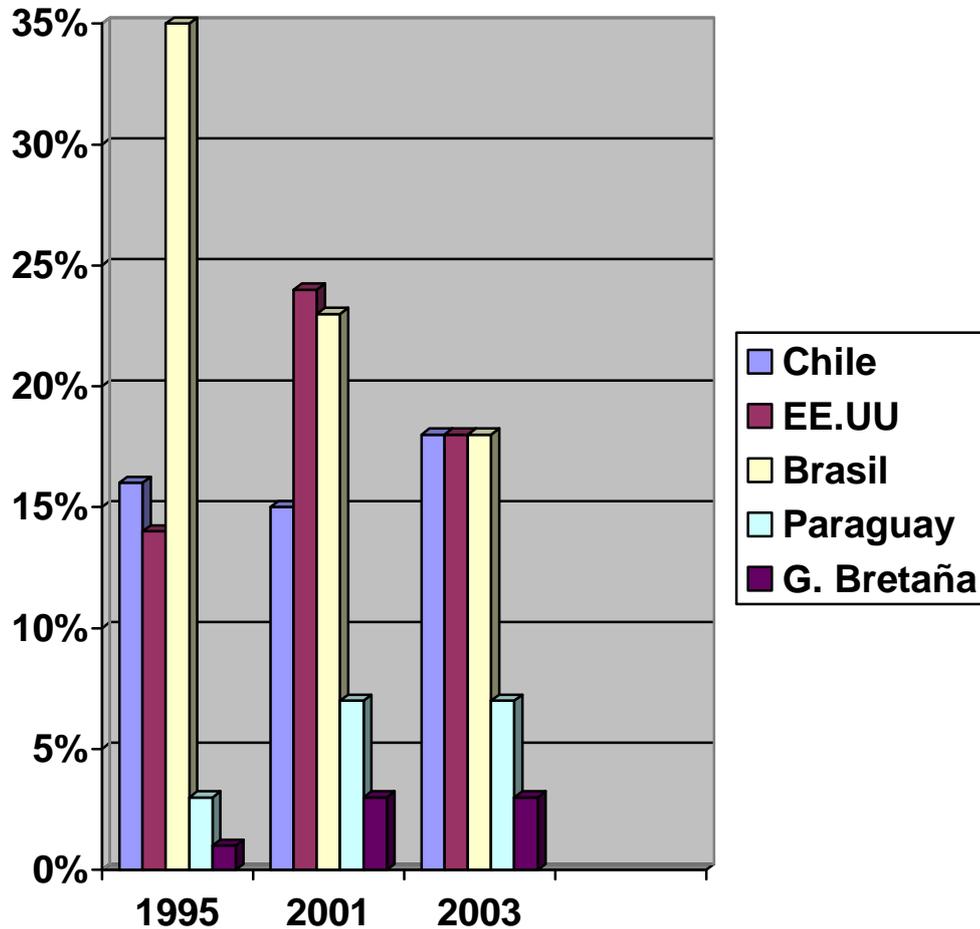
FUENTE: Elaboración propia sobre la base de datos del D.E. I.E.,
Gobierno de Mendoza

El alto grado de concentración de las exportaciones de Mendoza en pocos mercados (mostrado en el **Gráfico N° 6**) también representa una situación de vulnerabilidad que debe revertirse con políticas de promoción específicamente dirigidas a la conquista de mercados alternativos.



GRAFICO N° 6

CONCENTRACIÓN DE LAS EXPORTACIONES
DE MENDOZA POR MERCADO DE DESTINO:
1995, 2001 Y 2003



FUENTE: elaboración Propia sobre la base de datos de D.E.I.E.

Al presentar la información sobre las exportaciones de Mendoza como destino a los principales bloques económicos obtenemos el siguiente **Cuadro N° 7**



CUADRO N° 7
EXPORTACIONES DE MENDOZA
SEGÚN IMPORTANCIA DEL BLOQUE DE DESTINO
(DÓLARES FOB)

ORDEN	BLOQUE	2003	2001
1	MERCOSUR	250.411.409	274.532.856
2	NAFTA	184.609.439	253.830.745
3	ASOCIADO	177.952.459	143.439.993
4	UE	153.55.432	122.110.703
5	SIN BLOQUE	74.454.092	47.518.941
6	CAN	35.214.991	12.533.164
7	SACU	10.917.036	1.263.017
8	AELC	6.197.454	5.700.664
9	MEDIO ORIENTE	3.589.703	1.093.628
10	MCCA	3.470.646	1.796.996
11	CEDEAO	2.577.395	1.697.489
12	ASEAN	2.263.189	27.684.468
	TOTAL	995.213.247	875.202.064

FUENTE: elaboración propia sobre la base de cuadro publicado por PRO MENDOZA y datos del INDEC

Referencias del Cuadro N° 7

MERCOSUR: Mercado Común del Sur

NAFTA: Asociación de Libre Comercio de América del Norte

ASOCIADO: Chile, (Bolivia se considera en el CAN)

CAN: Comunidad Andina de Naciones

SACU: Unión Aduanera Sudafricana

AELC: Asociación Europea de Libre Comercio

CEDEAO: Comunidad Económica de Estados de África Occidental

MCCA: Mercado Común Centroamericano

ASEAN: Asociación de Naciones del Sudeste Asiático

En el cuadro anterior destaca la menor participación relativa en el 2003 de la Unión Europea y, la drástica caída de la ASEAN. Al mismo tiempo resulta importante la mayor participación de la SACU (Unión Aduanera Sudafricana). La estructura de las exportaciones mendocinas se muestra en el siguiente **Cuadro N° 8.**



CUADRO N° 8
EXPORTACIONES DE MENDOZA
SEGÚN RUBROS
(Valores en millones de dólares FOB)

RUBROS	2003	2002	2001
TOTAL GENERAL	905.213.247	859.793.111	875.202.064
TOTAL MANUFACTURAS DE ORIGEN AGROPECUARIO	309.720.222	218.510.338	217.438.640
TOTAL MANUFACTURAS DE ORIGEN INDUSTRIAL	81.507.314	103.121.544	101.952.275
TOTAL PRODUCTOS PRIMARIOS	118.283.535	95.851.163	113.701.321
TOTAL COMBUSTIBLES Y ENERGIA	395.702.176	442.310.066	442.109.828

FUENTE: elaboración propia según cuadro de la Fundación Pro Mendoza y estadísticas del INDEC

2.3 Análisis de la situación geo-económica relativa de Mendoza

La situación relativa de Mendoza respecto del conjunto del territorio de la Argentina presenta importantes ventajas, así como también algunas desventajas. Todo esto se muestra en los siguientes Cuadros N° 9 (a) y (b)



CUADRO N° 9 (a)

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA POSICIÓN GEO ESTRATEGICA DE MENDOZA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">- Posición estratégica entre regiones complementarias (eje Norte-Sur; Patagonia-Nuevo Cuyo-NOA) y (eje Este-Oeste: vertiente Atlántico y Pacífico);- Posición estratégica a nivel internacional, en el corredor bioceánico central del MERCOSUR	<ul style="list-style-type: none">- Posición periférica a nivel nacional en relación con la región nuclear mas próspera y densamente poblada de la Argentina;- Alejada del centro de decisión nacional: eje puerto de Buenos Aires-Capital Federal-Pampa Húmeda;- Desequilibrio territorial causante de casi todos los problemas ambientales, manifestados por agudos procesos de concentración de la población y de las actividades productivas en porciones escasas del territorio: los “oasis” irrigados, dejando casi deshabitado el resto del árido territorio- Urbanización de la población: del total de habitantes, de cada siete, sólo uno es rural;- Déficit y desarticulación de los ejes de integración territorial Norte-Sur y Este-Oeste;- Abandono y sub-utilización de los pasos fronterizos del Centro y Sur-

FUENTE: CUADROS N° 9 (a) y (b): Diagnóstico del Documento MENDOZA 2010, presentado por el

CEM



CUADRO N° 9 (b)

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
DE LA POSICIÓN GEO ESTRATEGICA DE MENDOZA**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- Papel estratégico en el MERCOSUR y en relación con los países andinos.- Equilibrar el territorio en función de la consolidación de los ejes norte-sur y este oeste.- Desarrollo sustentable y manejo integrado de las tierras secas.	<ul style="list-style-type: none">- Profundización de los procesos de concentración urbana y productiva- Abandono y marginación del territorio no irrigado.- Aislamiento.

FUENTE: CUADROS N° 9 (a) y (b): Diagnóstico del Documento MENDOZA 2010, presentado por el

CEM



CAPÍTULO III

LOS ACTORES MUNICIPALES DE LA MICRO REGIÓN: LUJÁN DE CUYO Y MAIPÚ

3. Introducción

Tal como se ha expresado en el primer Capítulo de este trabajo, los municipios del mundo en general, y los de Argentina en particular, han sufrido una importante transformación institucional y funcional en los últimos años. Esa transformación tiene que ver con los importantes cambios producidos por el proceso de globalización y las nuevas demandas de los actores locales en relación a los gobiernos locales. Al momento de su creación como instituciones de gestión local, los municipios estaban fundamentalmente relacionados con acciones de prestación de los servicios públicos esenciales (limpieza, alumbrado público, etc.), funciones que en algunos casos todavía mantienen casi con exclusividad.

Sin embargo, en la medida que las demandas sociales fueron aumentando hacia otras prestaciones, el accionar de los municipios, cualquiera fuera el país de referencia o las características de su institucionalización como efector social, estas instituciones pasaron a desempeñar prestaciones más complejas y de mayor alcance.

En la Argentina, por ejemplo, en la última década los municipios han ido asumiendo diferentes y cada vez mayores responsabilidades. Este proceso ha surgido, sobre todo, por el fenómeno de descentralización de responsabilidades impulsado desde el gobierno central. Sin embargo, la tendencia se ha visto reforzada, por las crecientes demandas sociales locales, que exigen más y mejores prestaciones

3.1 Algunos elementos para el análisis de los municipios en la Provincia de Mendoza

En relación al desarrollo de la institucionalidad municipal, se ha sostenido en este trabajo que la situación de los municipios en la Argentina es de *inframunicipalismo*, fundada en sus características demográficas, pero también en su falta de capacidad de gestión y solvencia financiera.

No obstante lo expuesto, es posible decir, tal como se desprende de la información demográfica disponible que el *inframunicipalismo por demografía*, no es observable en la Provincia de Mendoza la que, con 1.579.651 habitantes, tiene 18 municipios, todos con más de 10000 habitantes. Esta situación se percibe en el siguiente **Cuadro N° 10** :



CUADRO N° 10

POBLACION DE ARGENTINA Y NÚMEROS DE MUNICIPIOS POR PROVINCIA

Provincias	Total Población	Número de Municipios	Localidades <10000 hab	Localidades >10000 hab	Densidad Poblacional
Buenos Aires	27.666.479 (76,3%)	134	--		45
Catamarca	334.568	34	3	8	3,3
Chaco	984.446	68	18	5	9.9
Chubut	413.237	45	22	5	1.8
Córdoba	3.066.801	428	225	34	18.6
Corrientes	930.991	66	7	15	10.6
Entre Ríos	1.158.147	265	181	18	14.7
Formosa	486.559	37	11	6	6.8
Jujuy	611.888	60	18	10	11.5
La Pampa	299.294	79	44	3	2.1
La Rioja	289.983	18	0	5	3.2
Mendoza	1.579.651	18	0	10	10.6
Misiones	965.522	75	3	25	32.4
Neuquén	474.155	57	30	10	5.0
Río Negro	552.822	75	38	10	2.7
Salta	1.079.051	59	1	19	6.9
San Juan	620.023	19	0	12	6.9
San Luis	367.933	64	43	3	4.8
Santa Cruz	196.958	20	6	4	0.8
Santa Fe	3.000.701	363	130	42	22.6
Sgo del Estero	804.457	71	29	9	5.9
Tierra del Fuego	101.079	3	1	2	4.7
Tucumán	1.338.523	112	15	19	59.4
Total	36.260.130	2180			

FUENTE: MARTHA DIAZ VILLEGAS DE LANDA Desafíos a la sustentabilidad de los gobiernos locales: Micro-municipalismo y viabilidad política de la regionalización sub-provincial. V Seminario Nacional de REDMUNI.. FCPS. UNC. Mendoza. Octubre 2003.

La media de población por municipios es relativamente alta, si la comparamos con la mayoría de las provincias argentinas, ya que alcanzó 87.588 habitantes (datos del año 2001)(CFR. PORTO, 2004), ubicándose en segundo lugar detrás de la Provincia de Buenos Aires. No obstante, son observables situaciones de debilidad demográfica absoluta como en el caso del Municipio de la Paz.



CUADRO N° 11
POBLACION DE MUNICIPIOS POR PROVINCIA
2001

PROVINCIA	Media	Minimo	Maximo
Buenos Aires	103,124	1,743	1,256,724
Mendoza	87,588	9,545	250,996
Tierra del Fuego	48,996	45,205	52,786
San Juan	32,742	4,086	115,556
Tucumán	23,750	1,217	525,853
Entre Ríos	19,072	420	235,931
Salta	18,294	148	464,968
La Rioja	16,101	1,720	146,418
Santiago del Estero	15,524	1,648	230,424
Formosa	14,840	120	198,146
Chaco	14,457	461	275,476
Corrientes	13,855	230	314,316
Río Negro	13,426	443	93,352
Misiones	12,866	413	254,819
Jujuy	10,191	311	233,510
Santa Cruz	9,555	147	78,962
Catamarca	9,554	504	140,485
Neuquén	9,307	70	202,518
Chubut	8,948	123	137,126
Santa Fe	8,257	85	907,884
Córdoba	6,717	52	1,267,774
San Luis	5,701	56	152,918
La Pampa	3,482	69	94,365

FUENTE: IFAM (cuadro extraído de PORTO, 2004)

La Provincia de Mendoza al tiempo que no encuadra, en términos generales, a la realidad del *inframunicipalismo por demografía* que afecta a la inmensa mayoría de los municipios de Argentina, presenta también una situación financiera diferenciada en sus gobiernos locales.

Así, por ejemplo, tal como observamos en el **Cuadro N° 12** si tomamos el gasto municipal por habitantes que realizan los municipios del país (segunda columna), se observa que el promedio de *147 pesos por habitante* (entre 1993-1999, siendo estos los únicos datos referenciales encontrados) que registran los municipios de Mendoza *estuvo un 30% por debajo* del gasto por habitante promedio del sector público municipal nacional (que fue de *215.2 pesos* por habitante y representa solo el *18%* del gasto municipal por habitante máximo correspondiente a la Provincia de Tierra del Fuego).



CUADRO N° 12
TIPO DE GASTO PÚBLICO Y EMPLEO MUNICIPAL
PERÍODO 1993-1999

Jurisdicción	Gasto Corriente Municipal/ Población	Gasto Total Municipal/ Población	Gasto Corriente Municipal/PBG	Gasto Total Municipal/ PBG	Empleo Público/ Población	Empleo Público/ PEA
	(\$/habitante)	(\$/habitante)	(%)	(%)	(c/ 1000 hab.)	(c/ 1000 hab.)
Buenos Aires	189	214	3.2	3.8	9.0	23.1
Catamarca	241	275	5.3	6.1	29.9	89.6
Córdoba	223	283	3.8	4.9	8.5	76.5
Corrientes	82	106	1.8	2.3	8.9	51.5
Chaco	140	147	5.2	5.4	11.5	9.0
Chubut	225	281	1.9	2.4	10.1	15.7
Entre Ríos	198	238	3.3	4.0	12.7	35.3
Formosa	113	130	3.3	3.9	12.8	38.4
Jujuy	159	183	3.8	4.4	13.6	42.4
La Pampa	279	328	3.9	4.7	13.2	33.6
La Rioja	429	450	6.2	6.5	47.6	138.9
Mendoza	120	147	3.1	3.7	10.1	27.3
Misiones	84	102	2.3	2.8	6.4	18.1
Neuquén	285	335	2.1	2.4	16.3	47.7
Río Negro	185	220	2.7	3.2	9.7	26.2
Salta	107	124	2.5	2.9	8.5	26.4
San Juan	129	150	2.8	3.2	9.6	27.5
San Luis	123	171	1.0	1.3	7.8	21.3
Santa Cruz	354	425	2.5	3.1	29.5	75.4
Santa Fe	204	250	2.7	3.3	9.7	25.9
Santiago del Estero	124	149	4.1	4.9	11.9	36.5
Tierra del Fuego	635	774	5.5	6.7	20.6	59.4
Tucumán	156	178	2.9	3.3	14.0	42.6
Promedio	182.8	215.2	3.1	3.6	10.4	27.9

FUENTE: PORTO, 2004

Por otra parte, en términos de sus erogaciones municipales en personal también la Provincia de Mendoza tiene unas de las cifras menores (*91.8 pesos por habitante*), ubicándose, en términos relativos, después de las Provincias de Corrientes, Misiones, Formosa, Salta y San Luis. Esta situación resulta



importante al considerar que, en cuanto a la estructura de sus gastos se refiere, los municipios de Mendoza están mejor posicionados que el promedio nacional y tienen un mayor margen de acción para invertir sus recursos en áreas más directamente relacionadas con el desarrollo local.

3.2 Luján de Cuyo en el conjunto de los municipios de Mendoza

El Departamento de Luján de Cuyo tiene una extensión de 4.847 km², ubicándose en el noveno lugar por su superficie entre los departamentos de la Provincia, representando el 3,21% de la superficie provincial. Su población es de 104.470 habitantes o sea, el 6,61 % del total de la Provincia de Mendoza. En cuanto a sus orígenes históricos estos están relacionados con la figura del Capitán Juan de Hilario Coria y Bohórquez, quien fuera explorador y colonizador de la zona que hoy conocemos como Luján de Cuyo. De su accionar surgió, en la región conocida como Lamyeni, un establecimiento agrícola, que es el actual e importante distrito del Departamento: Chacras de Coria.

Es interesante señalar que, respecto del origen y nombre actual del Departamento, también existe una referencia muy antigua en la que se relata la ofrenda de un tropero a la Virgen de Luján, situación que está relacionada con el surgimiento de los primeros núcleos de población (a principios del siglo XVIII). Consecuencia del culto a la Virgen de Luján, a comienzos del siglo XIX empezó a edificarse una capilla, que estuvo emplazada en el costado oeste de la actual plaza departamental, donde hoy se levanta el edificio de la municipalidad.

Esta capilla constituye el antecedente inmediato de la creación del Departamento, puesto que la gente comenzó a levantar sus casas alrededor de la misma, formando una villa que iría aumentando su importancia.

Posteriormente, el 11 de Mayo de 1855, durante la gestión gubernamental de Don Pedro Pascual Segura, se promulgó el decreto oficial de creación del departamento de Luján de Cuyo, el cual disponía también la fundación de la villa de San Vicente (actualmente departamento de Godoy Cruz). La ley 1803, del 10 de Octubre de 1949, declaró ciudad a la villa de Luján. El 28 de Octubre de 1964, tanto la ciudad cabecera como el departamento pasaron a denominarse Luján de Cuyo, conforme a lo establecido en la ley 3075 (CUETO: 1996)

3.2.1 Situación del Municipio de Luján de Cuyo en relación a la planificación de la gestión

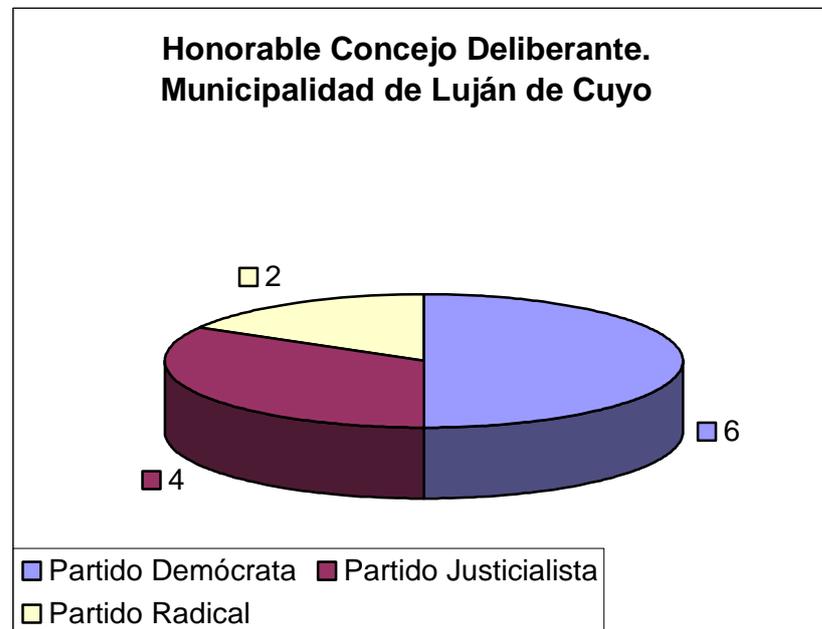
Desafortunadamente, el Municipio de Luján de Cuyo no cuenta con una planificación de su gestión a largo plazo, ya que no ha desarrollado un Plan Estratégico. Esta situación constituye una debilidad institucional muy importante que no permite tener en claro cual es la visión del mundo que tiene su conducción política, la misión asignada al Departamento y, obviamente, conspira gravemente en la consecución de sus objetivos.

3.2.2 Estructura política del Honorable Concejo Deliberante de Luján de Cuyo

El Municipio de Luján de Cuyo está gobernado por el Contador OMAR DE MARCHI, miembro del Partido Demócrata, agrupación que también controla seis de los doce escaños del Concejo Deliberante. La composición partidaria de este órgano es la siguiente:



**GRAFICO N° 7
COMPOSICION POLITICA DEL HCD
DE LUJAN DE CUYO - 2005**



FUENTE: Elaboración Propia

3.3 Recursos humanos

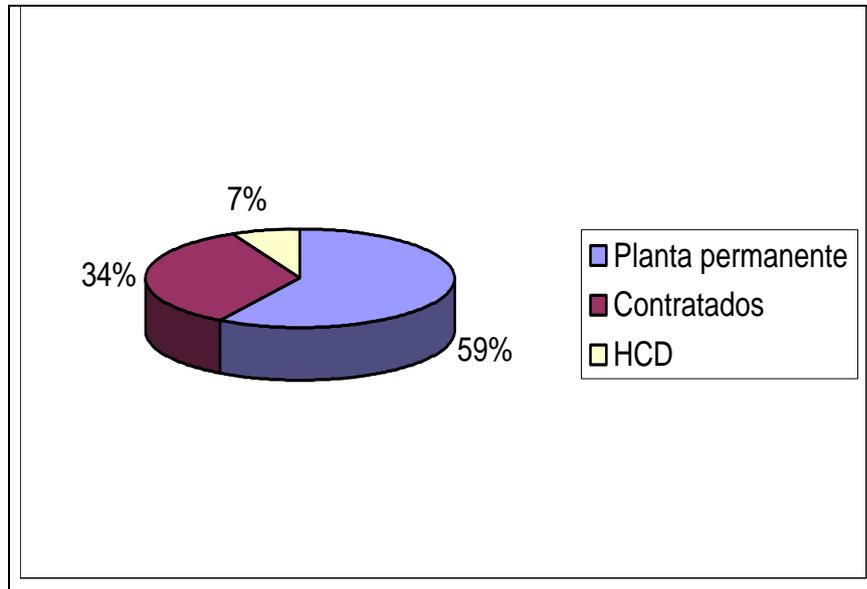
La Dirección de Recursos Humanos y Personal de la Municipalidad de Luján de Cuyo se halla bajo la conducción del Lic. Luis A. Quagliarella. Esta unidad de gestión tiene un aceptable nivel de informatización, lo que permite un buen manejo de los legajos del personal así como su actualización.

No obstante, la búsqueda de datos específicos tales como edad o nivel de educación de los empleados no es todavía posible (para los datos estadísticos acerca de la composición, evolución de la masa salarial y clasificación por categoría y género del personal ver anexos). La Municipalidad de Luján de Cuyo cuenta en la actualidad con 1440 empleados, de los cuales 843 (58,54%) forman parte de planta permanente, 491 (34,09%) son contratados en tanto que 106 (7%) desempeñan actividades en el Concejo Deliberante. La relación personal de planta permanente - contratados es 1,71, mientras que la relación personal de planta personal del Honorable Consejo Deliberante es 7,80.



GRAFICO N° 8

PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE LUJÁN DE CUYO SEGÚN SU RELACIÓN DE EMPLEO



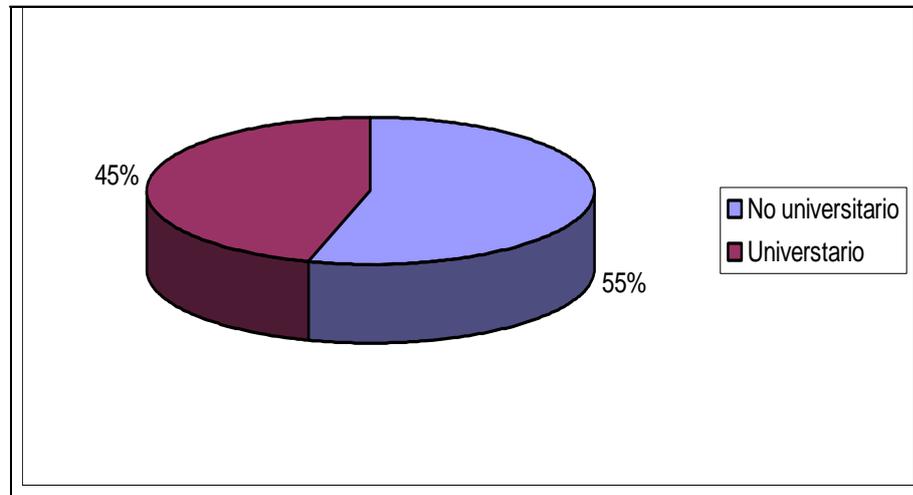
FUENTE: elaboración propia según datos proporcionados por la Municipalidad de Luján

El municipio no ha hecho todavía el proceso de actualización de todos sus legajos de personal a los efectos de conocer exactamente, por ejemplo, la edad promedio de los empleados o su nivel de educación. En este sentido, cuando se hizo el relevamiento de campo para este trabajo de investigación, las autoridades reconocieron la necesidad de realizar un censo municipal para completar y actualizar datos que permitan una mejor gestión comunal. Sin embargo, también quedó en evidencia que dicho proceso no se ha hecho debido a la escasez de recursos humanos y económicos disponibles para este tipo de actividades. No obstante, en relación al nivel de educación de la planta de empleados, se aclaró que desde el comienzo de la presente administración se ha pugnado por incorporar sólo a personal que acreditara al menos nivel secundario, *razón por la cual inferimos que este es el nivel mínimo de educación alcanzado por gran parte del actual personal contratado* (solo un censo municipal, sin embargo, podría aceptar o rechazar dicha presunción).

El nivel de educación de los principales funcionarios integrantes de la *planta política del municipio* (intendente, secretarios, directores, subdirectores, jefaturas y coordinadores de áreas) puede observarse en el siguiente gráfico (es necesario aclarar que no fue posible establecer el número de funcionarios que poseen título de postgrado y si este se relaciona con o no con su función política de conducción por no encontrarse la información disponible).



GRÁFICO N° 9
LUJAN DE CUYO: NIVEL EDUCATIVO DE LA PLANTA POLÍTICA
(PORCENTAJES)



FUENTE: Elaboración propia sobre datos proporcionados por la Municipalidad de Luján de Cuyo

Finalmente, puede agregarse que la Dirección de Recursos Humanos y Personal no cuenta en la actualidad con programas de capacitación estables ni con presupuesto específico para este fin. Dentro de esta Dirección se han realizado algunos cursos de capacitación atendiendo a necesidades específicas, tales como capacitaciones en recursos humanos y en el uso del sistema informático, pero sin continuidad en el tiempo. En síntesis, la función capacitación no está planificada de modo específico ni atendida con recursos permanentes.

3.4 Departamento de Desarrollo Económico

La Dirección de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Luján de Cuyo se encarga, entre otras funciones, de coordinar las acciones tendientes a facilitar la inserción de los productos agrícolas o industriales del Departamento en el mercado externo. En este sentido, el director de este área en Luján de Cuyo, Cdr. Héctor Serrani, en las entrevistas realizadas por nuestro equipo de investigación destacó la fluida relación desarrollada con las industrias vitivinícolas de la zona aclarando sin embargo que el papel del municipio en este punto ha consistido, básicamente, en actuar de intermediario entre el sector privado y las autoridades provinciales o nacionales, allanando el camino a fin de lograr una ventajosa inserción externa.

Como aspectos destacables de este accionar se puede mencionar los fluidos contactos que la Municipalidad de Luján de Cuyo ha entablado con Pro Mendoza, entidad que principalmente convoca al municipio a participar con su oferta exportable de diversas ferias internacionales o rondas de negocios. No obstante ello, los contactos se limitan a las situaciones mencionadas sin existir, hasta ahora, convenios estables de colaboración entre ambos organismos.

Lamentablemente, la Dirección de Desarrollo Económico no cuenta con presupuesto específico para capacitación ni tampoco se han firmado convenios con terceras entidades para la capacitación de organizaciones intermedias o del empresariado local. Las actividades de capacitación realizadas responden generalmente a necesidades específicas de pequeños productores locales y por lo general son impartidas por técnicos municipales. En este sentido por lo tanto, se hace patente la necesidad de capacitación en comercio exterior del personal municipal a fin de que Luján pueda lograr una mejor inserción internacional y aprovechar sus ventajas comparativas. Es posible que una acción coordinada con la Fundación Pro Mendoza pueda resolver este problema.



3.5 Principales datos económicos del Departamento de Luján de Cuyo

El Departamento de Luján de Cuyo, según el último Censo Nacional de Población (2001) se encuentra ligeramente por debajo de la media de los municipios de Mendoza en términos de población (media = 87,588 habitantes) aunque, a la vez, está bastante por encima de la población mínima consignada para los mismos (que alcanza los 9.545 habitantes). Su participación relativa en el conjunto poblacional de Mendoza se refleja en el siguiente Cuadro:

CUADRO N° 13
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA MAYOR DE 14 AÑOS
PROVINCIA DE MENDOZA y LUJÁN DE CUYO. Año 2001

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA MAYOR DE 14 AÑOS PROVINCIA DE MENDOZA Y LUJÁN DE CUYO. AÑO 2001 (Número de habitantes)	
Total provincial	1.152.781
Luján de Cuyo	74.063
% de población con relación al total provincial	6.42%

FUENTE: Elaboración propia. Base de datos del DEIE, Gobierno de Mendoza

En cuanto a su volumen productivo, Luján es uno de los Departamentos de mayor incidencia en el Producto Bruto Geográfico de Mendoza al que contribuye con un 18,49% a pesar de tener solo el 6,42% de la población provincial.



CUADRO N° 14

PBG PROVINCIA DE MENDOZA, GRAN MENDOZA (*) Y LUJAN DE CUYO 2003 (EN MILES DE PESOS)

PRODUCTO BRUTO GEOGRÁFICO PROVINCIA DE MENDOZA, GRAN MENDOZA * Y LUJÁN DE CUYO. AÑO 2003	
Total provincial	14.913.818
Total Gran Mendoza	9.375.826
Luján de Cuyo	2.757.102
% de población con relación al total provincial	18.49%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la DEIE, Gob. de Mendoza
* Integran el Gran Mendoza: la Ciudad de Mendoza, Godoy Cruz, Guaymallén,
Las Heras, Luján de Cuyo y Maipú

La actividad productiva de Luján de Cuyo está fuertemente concentrada ya que el valor total de la producción del sector manufacturero fue de 1.930.750,83 millones de pesos y representó el 70% del PBG del Departamento en el año 2003 (el PBG total de Luján de Cuyo fue de 2.757.102,46 millones de pesos).

Por otra parte, la participación de este Departamento en el total de la actividad manufacturera de Mendoza es también significativa, alcanzando 66,41% del total provincial. Sin dudas que la actividad petrolera de la Destilería de Luján de Cuyo afecta significadamente estas cifras, situación que es percibida nítidamente en el **Cuadro N° 15**.



CUADRO N° 15

PBG PROVINCIA DE MENDOZA, GRAN MENDOZA (*) Y LUJAN DE CUYO SEGÚN RUBROS

2003 (EN MILES DE PESOS)

Sector	Total Provincial	Gran Mendoza*	Luján de Cuyo
2003			
Total	14.913.818,02	9.375.825,72	2.757.102,46
Agropecuario	1.080.796,14	244.604,37	77.978,35
Minas y Canteras	3.235.581,27	594.508,70	284.828,50
Industria Manufacturera	2.907.214,58	2.707.477,56	1.930.750,83
Electricidad, Gas y Agua	233.761,24	138.660,18	50.711,49
Construcción	405.154,06	274.576,65	74.524,78
Comercio, Restaurantes y Hoteles	2.811.679,20	2.439.975,20	41.612,90
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	838.659,90	629.782,00	39.323,60
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios a las empresas	1.845.108,32	1.346.244,12	163.067,04
Servicios Sociales, Comunes y Personales	1.555.863,31	999.996,93	94.304,97

FUENTE: DEIE, Gobierno de Mendoza- * Integran el Gran Mendoza: la Ciudad de Mendoza, Godoy Cruz, Guaymallén, Las Heras, Luján de Cuyo y Maipú

En cuanto al número de empresas industriales, según datos del Censo Industrial realizado en el año 2003 Luján cuenta con 106, lo que representa el 8,85% del total provincial (1.197) y tiene 2578 personas ocupadas en este rubro, número que es equivalente al 8,60% del total ocupado en la Provincia (29.952 personas)

3.6 Instituciones civiles del Municipio

Los distintos sectores de la actividad económica departamental se encuentran nucleados en una serie de Cámaras Empresarias y otras agrupaciones y representan actores específicamente importantes para que el municipio integre alianzas de gestión, creando condiciones de entorno favorables al proceso de desarrollo. En los términos de AZUA, “el diálogo entre las comunidades empresarial, público institucional y natural provoca un espacio compartido (NUCLEO COMPETITIVO DE INTER-RELACIÓN) en el que reside la esencia competitiva diferenciadora (AZUA, 2000: 65).



CUADRO N° 16
CAMARAS EMPRESARIAS DE LUJÁN DE CUYO
(DATOS 2005)

Cámaras asociadas a UCIM (*) y en funcionamiento	
Sector Industria	Cámara de la Industria Química y Petroquímica Besares 515 (5505) Chacras de Coria Luján de Cuyo, Tel: 496-0359 / 0591
Sector Servicios	Cámara Regional de Empresas de Limpieza, Mantenimiento, Servicios, Maestranza, Anexos y Afines. Viamonte 4421 (5505) Chacras de Coria, Luján de Cuyo Tel: 496-0383
Cámaras territoriales	Cámara de Comercio, Industria y Producción de Luján de Cuyo. Balcarce 258 (5507) Luján de Cuyo Tel: 498-0669 - Fax:498-1224

(*) UCIM: Unión Comercial e Industrial de Mendoza.
FUENTE: Unión Comercial e Industrial de Mendoza.

3.7 Parques industriales de Luján de Cuyo

Recordemos que en las últimas décadas, diversas ciudades, municipios y universidades comenzaron a desarrollar experiencias novedosas, mediante la incorporación de espacios físicos dotados de infraestructura y equipamiento compartido, con el objeto de ahorrar costos iniciales a las empresas. En el caso concreto de Mendoza, el estudio del Observatorio PYMES de la UIA en acción conjunta con la Universidad de Bologna (2002) ha demostrado empíricamente que el desempeño de las PYMES agroindustriales que durante la última crisis desarrollaban sus actividades dentro de algún distrito industrial (manchón o cluster) de la Provincia de Mendoza fue significativamente superior al de las que operaron en la misma actividad pero fuera de del llamado “manchón territorial sectorial”. Mostramos estos resultados para el Sector Vinos y conservas en el período 1994-2000 en el **Cuadro N° 17**.



CUADRO N° 17

DESEMPEÑO DE PYMES DE LA MISMA ACTIVIDAD DENTRO Y FUERA DEL MANCHÓN SECTORIAL DE VINOS Y CONSERVAS

Sector industrial	Variación de la ocupación	
	1994-2000	
	(%)	
Vinos y conservas	Dentro del manchón	+25
	Fuera del manchón	-2,6

FUENTE: Observatorio PYME-UIA-UNIVERSIDAD DE BOLOGNA,, 2002

Como es posible apreciar en el Cuadro anterior, la diferencia de performance ha sido abrumadora y, por lo tanto, es posible inferir que el *disponer de la posibilidad que la actividad productiva del Departamento refuerce su organización en términos de manchones territoriales (clusters) constituye un elemento importante de competitividad*. Según los datos disponibles Luján es uno de los Departamentos de Mendoza que tiene la mayor dotación de Zonas Industriales aprobadas (situación mostrada en el **Cuadro N° 17**) situación que, por lo tanto, debe ser tenida en cuenta al momento de planificar cualquier tipo de iniciativa estratégica que contemple la organización de la actividad productiva de toda la micro-región. En este punto, pues, se debe contemplar que si existieran condiciones asimétricas para la instalación de industrias en la micro región, la planificación estratégica deberá contemplar mecanismos que logren su reducción a niveles “administrables” hasta su eliminación.

CUADRO N° 18 ZONAS Y PARQUES INDUSTRIALES DE LUJÁN DE CUYO

	Luján de Cuyo
Zonas industriales reconocidas y aprobadas por la Dirección de Infraestructura Industrial	3 Zonas Industriales Luján de Cuyo
Resoluciones aprobatorias	N° 098/92 N° 024/92

FUENTE: Unión Comercial e Industrial de Mendoza.

El interés de las empresas instaladas en un Parque Industrial, por su parte, es el de insertarse en agrupamientos productivos flexibles, en donde encuentran un soporte adecuado para transformar proyectos en productos. Tales mecanismos se concretan en la práctica en forma de Parques



Industriales, Parques Científicos y Parques, Polos Tecnológicos e Incubadoras de Empresas (**). Los actores clusterizados entienden que la innovación, uno de los factores claves en el aumento de la competitividad, es un *proceso colectivo*.

Por este motivo, las organizaciones, universidades y firmas, se vinculan compartiendo recursos y dependiendo recíprocamente de la experiencia de cada uno de ellos y de su transferencia al conjunto. En las aglomeraciones regionales las firmas se benefician de no tener que soportar todo el costo de la innovación. El mismo se reparte en toda la región, en la forma de redes de proveedores y clientes, agencias de transferencia de tecnología, asociaciones de comercio, instituciones de aprendizaje, etc.

El Parque Industrial de Luján se ubica en la zona de Perdriel, a 10 kms. de la ciudad cabecera del Departamento, está sobre la ruta Provincial N° 84. Dado que el Distrito de Perdriel limita al Este con el Departamento de Maipú (ver **Mapa N° 3**) podría, en el caso de consolidarse el proceso de micro-regionalización, que el gerenciamiento por el municipio de Luján de Cuyo se concertarse gradualmente con algún tipo de autoridad dispuesta para la micro región).

Esto permitiría, sin dudas, ofrecer un entorno mayor para un proceso de clusterización, con impacto no solo en el ámbito de Luján, también en la micro región y, eventualmente, en sobre otras zonas del oasis norte. Mencionamos aquí que solo 32 kms. lo separan de la ciudad de Mendoza, 875 kms. del puerto de Rosario (Santa Fe) y 359 kms. del Puerto de Valparaíso (Chile). En cuanto a la ubicación respecto del Aeropuerto el Plumerillo, este Parque Industrial está a 40 kms. del mismo y a 6 kms. del ferrocarril Buenos Aires al Pacífico (BAP).

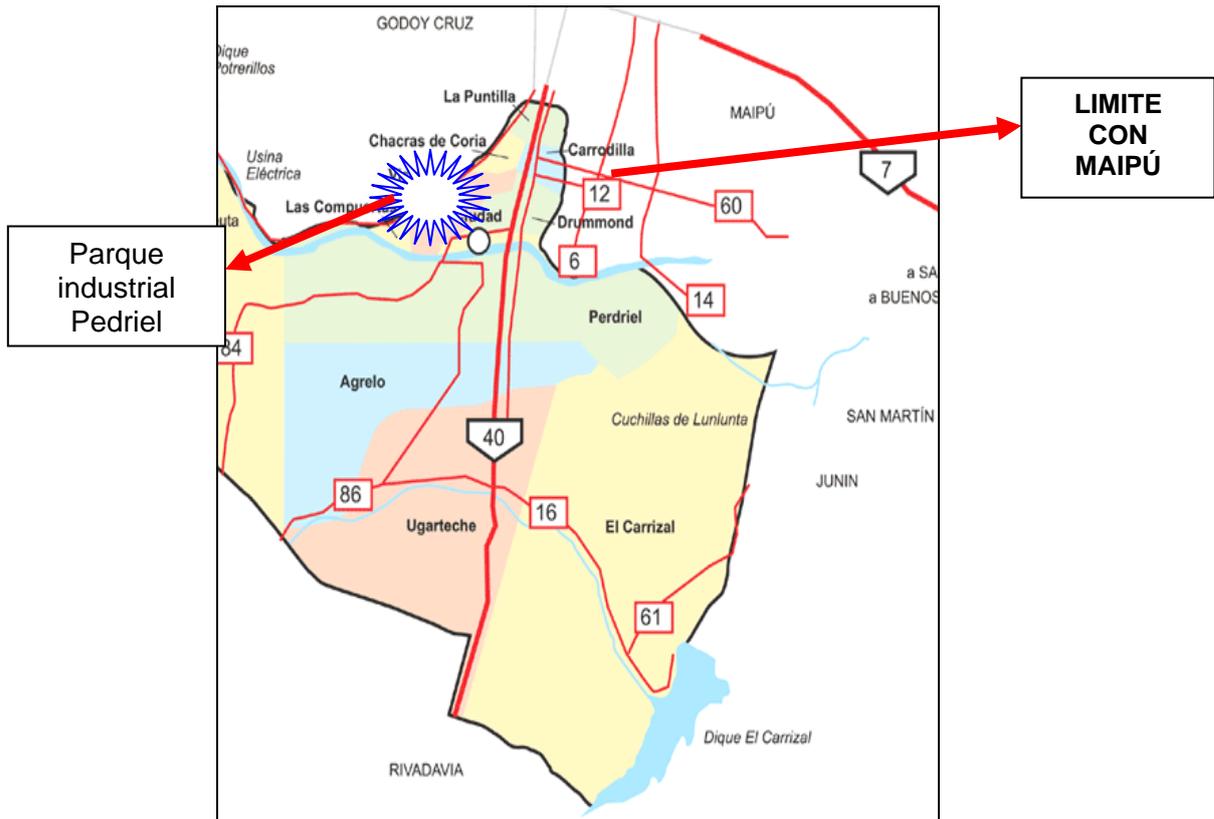
En los mapas siguientes mostramos la ubicación relativa del Parque Industrial de Perdriel en relación al Departamento de Maipú (**Mapa N° 3**), a la geografía provincia (**Mapa N° 4**) y a las principales rutas ferroviarias y camineras (**Mapa N° 5**).

* Tal como observamos en el Capítulo I de este trabajo un Polo Tecnológico (PT), es un polígono industrial con una ubicación adecuada, dotado de infraestructuras, de servicios y de un sistema de relaciones con entidades académicas, I+D, científicas, financieras, etc. El PT asegura condiciones favorables para la instalación de empresas innovadoras, de centros de investigación y desarrollo y de ramas o filiales tecnológicamente innovadoras de empresas ya establecidas.



MAPA N° 3

UBICACIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DE
PERDRIEL EN RELACIÓN AL DEPARTAMENTO DE MAIPU
(DETALLE)

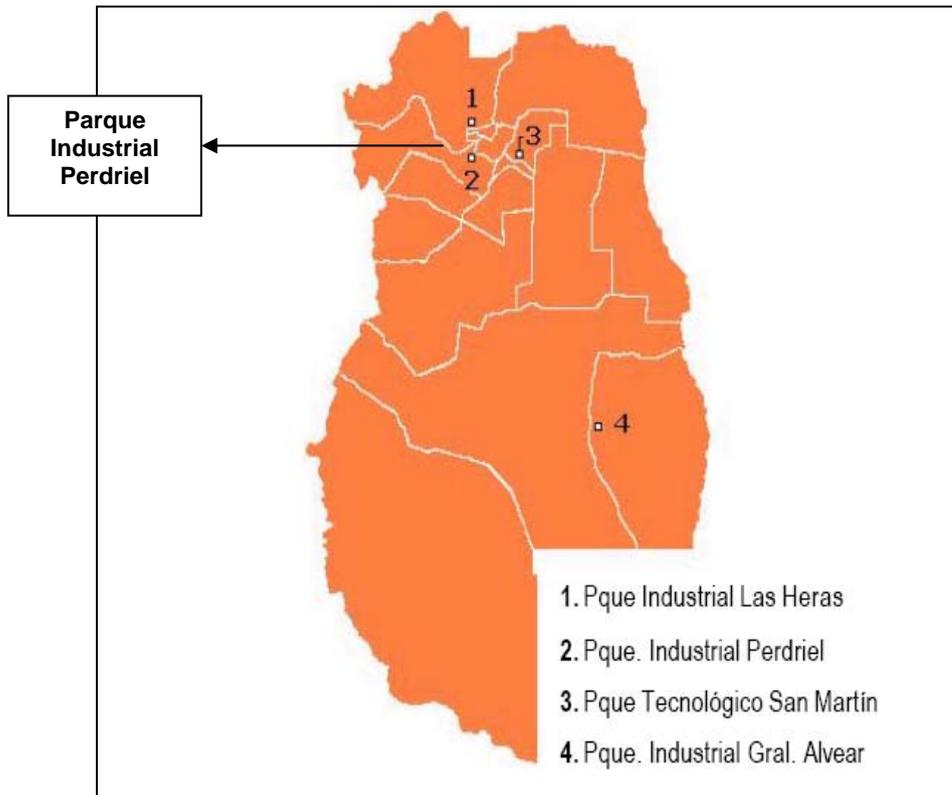


FUENTE: elaboración propia



MAPA N° 4

UBICACIÓN PARQUES INDUSTRIALES DE MENDOZA

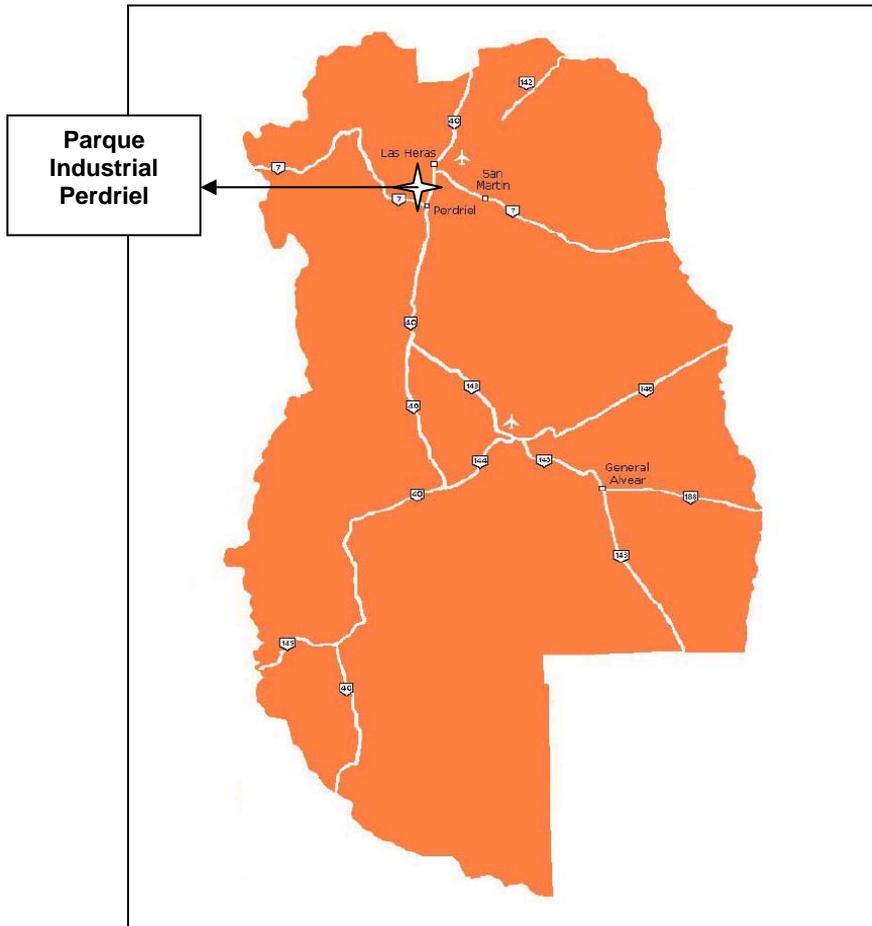


FUENTE: ADI, Gobierno de la República Argentina (2004)



MAPA N° 5

UBICACIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DE
PERDRIEL EN RELACIÓN A LA RED VIAL DE MENDOZA

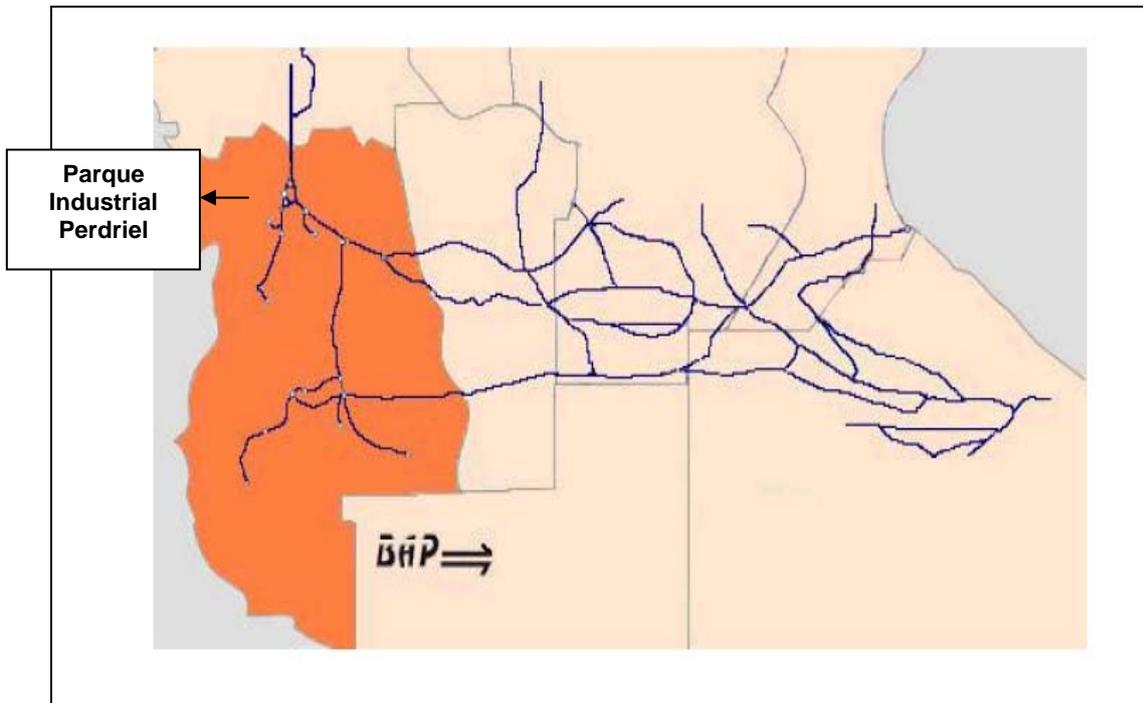


FUENTE: Secretaria de Industria, Comercio y de la PYMR,
Gobierno de la República Argentina



MAPA N° 6

UBICACIÓN DEL PARQUE INDUSTRIAL DE PERDRIEL EN RELACIÓN A LA RED FERROVIARIA CENTRAL DE LA REPUBLICA



FUENTE: ADI, Gobierno de la República Argentina (2004)

Como datos complementarios a los ya aportados podemos agregar que la extensión del Parque Industrial de Perdriel es de unas 500 has., con accesos y caminos internos pavimentados, estación transformadora de energía eléctrica y acceso a gas natural (presión de 19 bar), disponiendo además de provisión de agua mediante red.

3.8 El Departamento de Maipú en el conjunto municipal de Mendoza

El Departamento de Maipú tiene una extensión de 717 Km², superficie que lo ubica en el lugar décimo cuarto y representa el 0,41% de la superficie provincial mientras que su población que es de 153.600 habitantes representa el 9,72% de la provincial. Está dividido en 12 distritos y su altura sobre el nivel del mar es de 804 metros, siendo la distancia que lo separa de la ciudad de Mendoza de 14 kms. Históricamente, era una zona habitada originalmente por los indios Huarpes (zona a que estos indios conocían con el nombre de Tiasta).

El 14 de Mayo de 1858, el gobernador de la provincia don Juan Cornelio Moyano, promulgó el decreto ley por el cual se establecía que la Cruz de Piedra adoptaría en lo sucesivo el nombre de Maipú, y tendría por cabecera el punto donde se ha levantado el nuevo templo, bajo la denominación de Villa de Maipú. Posteriormente, el 18 de abril de 1884, se anexó el distrito de Barrancas, hasta entonces perteneciente a San Martín.

Actualmente es uno de los dieciocho municipios que conforman la Provincia de Mendoza Morfológicamente, Maipú forma parte de la gran cuenca sedimentaria del este mendocino, es decir que la llanura lo caracteriza en su mayor extensión. Este rasgo en su relieve y las aguas del Río Mendoza que



atravesan su territorio, han permitido el óptimo desarrollo de la agricultura, especialmente la vid, los olivos, frutas y hortalizas. Cerca de 450 establecimientos industriales participan del desarrollo económico del departamento; 167 de ellos corresponden a bodegas, mientras que el resto están dedicados a la rama de productos alimenticios, bebidas, metalmecánica, industria del vidrio, textil, cuero, madera y muebles.

3.8.1 Situación del Municipio de Maipú en relación a la planificación de la gestión

A diferencia de lo que mencionáramos para Luján de Cuyo, el Departamento de Maipú sí ha elaborado un Plan Estratégico, cuya Visión y Misión transcribimos a continuación.

3.8.2 Visión

“Promover el desarrollo humano y la consolidación de la comunidad organizada, estableciendo el bien común, la igualdad de oportunidades y una mejor calidad de vida en un marco de participación, seguridad, diversidad, y desarrollo sustentable, para que todos los que habiten y transiten su suelo, convivan en paz y armonía”.

3.8.3 Misión

“Asegurar la mejora continua, mediante la eficiencia en la producción de bienes y servicios, la optimización de los recursos, la promoción económica, la priorización del desarrollo humano, y la consolidación de la democracia participativa”

3.9 Estructura municipal

Ver Anexos Institucionales N° 5, N° 6, N° 7, N° 8 y N° 9.

3.9.1 Recursos humanos

La situación en esta área de gestión es sensiblemente diferente en la Municipalidad de Maipú respecto de la de Luján de Cuyo. En el Departamento de Maipú, la Dirección de Personal de este municipio se halla presidida por el Sr. Héctor Alfaro. La misma también está informatizada, hecho que responde a un esfuerzo más general del municipio tendiente a aumentar la eficiencia y transparencia de los servicios prestados desde las diferentes áreas municipales, intentando que el contribuyente pueda contar con toda la información necesaria.

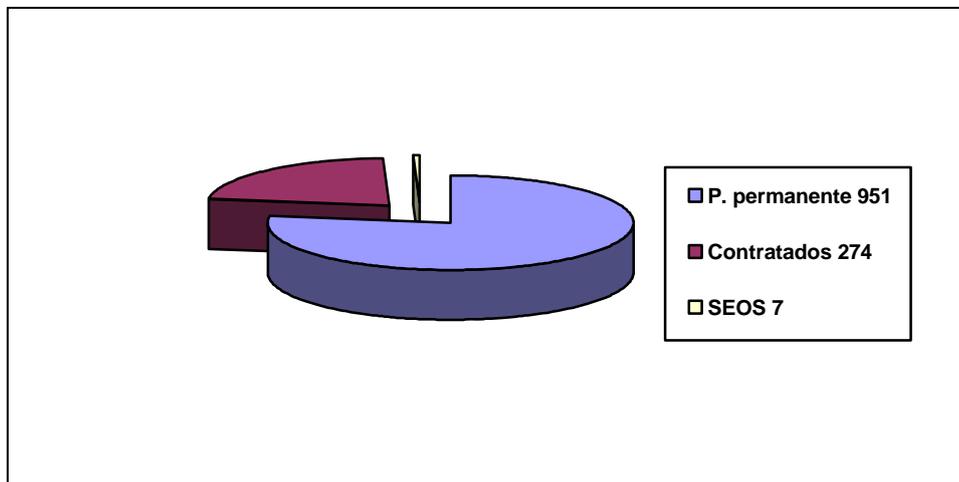
El objetivo anterior se halla relacionado con la existencia de un Sistema de Consulta Permanente (S.I.C.O.P) que tiene como fin la satisfacción del contribuyente antes, durante y después de realizados sus reclamos. Este sistema permite en la actualidad obtener datos tales como cantidad de beneficiarios, tipo de prestación ofrecida, calidad de la misma y nivel de satisfacción del contribuyente entre otros datos, lo que dota al municipio de información esencial para mejorar la calidad y cantidad de las prestaciones que realiza.

Según la información publicada en su sitio Web, la Municipalidad de Maipú, cuenta en la actualidad 1232 empleados distribuidos del siguiente modo: Planta Permanente, 951; contratados, 274 y Personal de Servicios Especiales 7, tal como se muestra en el **Gráfico N° 10** a continuación:



GRAFICO N° 10

DISTRIBUCION PERSONAL MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ SEGÚN RELACIÓN LABORAL



FUENTE: Elaboración propia sobre datos sitio WEB de la Municipalidad de Maipú

El personal de la Municipalidad desempeña sus tareas en el marco de un programa de capacitación permanente. El mismo depende del área de Desarrollo de Personal, a cargo del Sr. René Griffouliere y se operacionaliza mediante dos programas:

- Programa de Desarrollo Organizacional: mediante este programa, se organizan y se llevan a cabo distintos cursos de capacitación a nivel general tendientes a alcanzar óptimos estándares de efectividad y calidad en la atención del personal;
- Cursos de capacitación específicos, de contenido más técnico, y que son requeridos por las distintas áreas municipales para un mejor desarrollo de sus funciones, razón por la cual abarcan los más diversos temas: inglés, programas informáticos, poda y forestación, mecánica, etc.

Este organizado sistema de capacitación permanente obedece principalmente al hecho de que numerosas áreas de la Municipalidad de Maipú han gestionado y obtenido la certificación ISO 9000, razón por la cual son constantemente impelidas a capacitar al personal a cargo, a fin de poder seguir contando con la misma. En este sentido, el municipio dispone de personal avezado en el uso de las herramientas de calidad y mejora continua de los procesos (facilitadores), cuya tarea es velar por el adecuado funcionamiento de los mismos.

Este tipo de acciones responden a novedosas técnicas de comercialización y marketing aplicadas a la gestión de lo público, lo que habla del importante nivel de modernización que presenta la Municipalidad de Maipú en este sentido. Ello se operacionaliza, por ejemplo, en la Gestión de Calidad Total: cada una de las direcciones municipales es responsable de aplicar los mecanismos y técnicas necesarias a fin de acrecentar sus niveles de productividad eficiencia y eficacia en *todos* los niveles del proceso de atención del cliente- contribuyente (antes, durante y después de la formulación de los requerimientos). Para ello se involucra a todo el personal del área (directores, empleados y grupo de profesionales) quienes en sus tareas específicas deben velar por el cumplimiento de estos estándares de calidad.

En relación al régimen de promoción del personal tanto de la Municipalidad de Luján de Cuyo como de la Municipalidad de Maipú, está estipulado que, luego de haberse desempeñado dentro del



municipio durante cierto lapso de tiempo, todo empleado contratado queda habilitado para formar parte de la planta permanente municipal. Dicho régimen también contempla la posibilidad de ascensos aunque en la realidad, tanto estos últimos como el ingreso a planta permanente se hallan sujetos a decisiones políticas que muchas veces se apartan de esta regla general. Esto mismo se aplica al régimen de ingreso al municipio: si bien existe la posibilidad de llamar a concurso público a fin de cubrir los cargos vacantes, en la práctica dichos ingresos son manejados por la administración a cargo.

En este punto es preciso mencionar que ningún municipio de la provincia de Mendoza cuenta con una Carta Orgánica Municipal que regule los diversos aspectos de su accionar. Los mismos se rigen actualmente dentro del marco general estipulado en la Ley Provincial N° 1079 (Ley Orgánica de Municipalidades) que data del año 1934. Los aspectos específicos del accionar de cada una de las dependencias municipales son regulados mediante Ordenanzas Municipales o Reglamentos Internos.

3.9.2 Departamento de Desarrollo Económico

La Dirección de Desarrollo Económico posee una planificación de actividades de capacitación de micro y medianos productores en temas atinentes a los sectores productivos locales y su inserción en el mercado interno e internacional, mostrando en este sentido una importante organización, a pesar del reducido presupuesto. Dichas capacitaciones son dictadas por profesionales que asisten en calidad de invitados. Como se mencionó anteriormente, la Municipalidad de Maipú cuenta con un presupuesto específico para la capacitación de sus cuadros que es diseñado anualmente de acuerdo a las necesidades específicas de las distintas secretarías municipales. Sin embargo, no se han firmado convenios de capacitación con entidades públicas o privadas.

La Dirección de Desarrollo Económico, lleva a cabo diferentes programas para el desarrollo de las industrias, comercios y servicios del departamento tales como:

- Capacitación
- Diagnósticos Empresariales
- Búsqueda de nuevos Mercados
- Búsqueda de Contactos de Negocios
- Contacto con Organismos: Provinciales, Nacionales e Internacionales
- Apoyo al inicio de Microempresas
- Impulso a la Integración - Horizontal y Vertical

Se suma la propuesta del programa Maipú Rural, importante como iniciativa de desarrollo local, siendo pensado en el marco de la conformación de la micro-región. Este programa presenta diversos objetivos:

- Elevar la calidad de vida de los productores primarios del agro local, a fin de incrementar su competitividad en los mercados y acrecentar la rentabilidad de sus productos.
- Fomentar la Integración vertical y/o horizontal de los distintos sectores, completando las cadenas productivas.
- Lograr la calidad genérica Maipú.
- Incrementar la circulación de capitales de Maipú en Maipú.
- Impulsar la mano de obra especializada y su ocupación.
- Incentivar la capacitación continua de todos los sectores involucrados.
- Impulsar la reconversión incentivada y permanente de acuerdo a la demanda de los mercados.
- Fomentar la innovación tecnológica.
- Incrementar la búsqueda de nuevos mercados.

Cabe destacar que el municipio de Maipú, decidió comenzar con la prueba piloto del Departamento de Comercio Exterior ya en el año 2003. Sin embargo, no se han realizado hasta la fecha, tareas referidas especialmente a esta función y no se ha profundizado los acercamientos con la Municipalidad de Luján para realizar trabajos mancomunados en esta área específica.



A partir de mayo del 2005, Maipú ha comenzado con un ciclo de seminarios, para capacitar a las PyMES del municipio, invitando al mismo tiempo a todas aquellas empresas de otros departamentos a participar de estos ciclos gratuitos.

Los objetivos del Departamento de Maipú en este ciclo son:

- a. Generar las acciones necesarias para el desarrollo de un Proyecto Integral Económico, que vertebré a las PyMES, el Comercio, los nuevos emprendimientos y la formación e inserción Laboral, utilizando las estrategias necesarias para el logro de los objetivos, creando un entorno favorable mediante un marco de concertación público- privado y público – público;
- b. Incrementar la Integración de los sectores económicos para el logro de la competitividad.
- c. Lograr el desarrollo económico local sustentable a través de dos sub-ejes:
 - c.1 Maipú pionero en el cuidado del medio ambiente

Desarrollo Industrial.: Parque Industrial, Desarrollo de microempresas que solucionen problemas ambientales.

Parque Metropolitano Sur: Parque del Ambiente. Experiencias ambientales para solucionar problemas concretos. Concesión de sectores del parque. Pista de Educación Vial para Nivel Inicial , EGB1, EGB 2 ,EGB 3 y Escuelas Especiales.

Higiene Urbana: Campaña de concientización sobre higiene urbana” Cuidamos entre todos a Maipú”.”Hoy limpiamos el barrio”. Construcción de Sanitarios Públicos.

Ambiente Sano: Planta Piloto de Tratamiento de Residuos Patológicos. Promoción del Servicio de la P.T.R.S.U.D. a otros municipios. Tratamiento de líquidos cloacales e industriales. Tratamiento de residuos industriales. Clasificación de residuos en domicilio .Recolección diferenciada. Promoción de Actividades Ambientalistas Sustentables.

c.2 Maipú, polo de desarrollo económico local

Promoción de la cultura del trabajo: Emprendimientos productivos .Fuente de Financiamiento Solidario. Promoción de jóvenes con ideas innovadoras. Registro de Empresas del Departamento para pasantías de alumno. Registro de empleo.

Maipú exporta: Departamento de Comercio Exterior. Integración para la exportación. Marca Maipú. Certificación de Calidad: productos agroalimentarios.

Centro de gestión: Asociación De Productores Y Pymes: Integración y Asociación de pequeños y medianos productores. Diferenciación Productiva. Productos maipucinos en diferentes mercados.

Desarrollo industrial, empresarial y comercial
Parque Industrial. Recupero de empresas. Radicación de empresas. Fortalecimiento de los centros comerciales. Fortalecimiento de las zonas industriales consolidadas

Ferias y exposiciones: Feria de productos artesanales en el Departamento, la Provincia y el País. Ronda de negocio. Ferias Internacionales.

Micro región Luján-Maipú: Servicios públicos coordinados. Turismo integrado. Intercambio socio- educativo, cultural y deportivo .Desarrollo de la Economía Regional.



Fomento de inversiones turísticas

Impulsar Leyes provinciales y nacionales. Promover ordenanzas en beneficio del sector. Apoyo a los emprendimientos locales

Es preciso señalar que en la Dirección de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Maipú se halla realizando pasantías un estudiante de la Universidad del Aconcagua en el marco del convenio firmado por ambas entidades, siendo una de sus funciones el coordinar las acciones tendientes a facilitar la inserción de los productos agrícolas o industriales del departamento en el mercado externo.

3.10 Estructura Organizativa del Sistema de Gestión de Calidad

Esta estructura organizativa del sistema de Gestión de Calidad permite llegar con la calidad a todo el personal municipal y a la comunidad a través del Concejo Departamental de la Calidad.

La estructura organizativa queda formalizada a través de las siguientes normas:

- 3.10.1** Decreto 210: se crea el Concejo Departamental de Calidad (adhiera el Honorable Concejo Deliberante);
- 3.10.2** Decreto 211: se crea el Comité de Calidad como estructura operativa para impulsar el Sistema de Gestión de Calidad;
- 3.10.3** Decreto 212: el Intendente Municipal designa a funcionarios y empleados municipales para integrar los equipos de coordinadores y facilitadores de la calidad.

A continuación se detalla cronológicamente los avances en el camino de la mejora continua:

- 1990: Implementación del Programa Gestión de Calidad Total
- 1994: Municipio Ganador del Premio Nacional a la Calidad
- 1995/96: Planeamiento Estratégico Maipú Visión 2010
- Comité Estratégico y Gestión de la Calidad de la Provincia de Mendoza (hasta 1997)
- 1997: Experiencia piloto Modelo de Gerenciamiento Municipal
- 1999: Revisión del Modelo de Gerenciamiento Municipal
- 1º Revisión del Planeamiento Estratégico
- Propuesta y Plan de Gobierno 1999 - 2003
- Implementación Normas ISO 9002:94
- 2000: Certificación Normas ISO 9002:04 (en recolección de residuos sólidos domiciliarios y mantenimiento de parque automotor destinado al mismo y mantenimiento y reservación del Parque Metropolitano Sur, plazas, paseos y arbolado público)
- 2003: Reconocimiento a las Buenas Gestión Municipales (otorgado por el Honorable Senado de la Nación por la certificación ISO 9002:04 y mención especial por la Planta de Tratamiento de Residuos Sólidos Domiciliarios)
- 2º Revisión Planteamiento Estratégico
- Propuesta y Plan de Gobierno 2003 - 2007
- 2004: Ganador del Premio Nacional a la Calidad (primer municipio en revalidar este premio)
- 2005: Ganador del Premio Internacional THE BIZZ AWARD otorgado por la CONFEDERACIÓN MUNDIAL DE NEGOCIOS, con sede en Houston, Texas, Estados Unidos. Es el único premio otorgado por esta institución a un organismo gubernamental



3.11 Principales datos económicos del Departamento de Maipú

En cuanto a su población económicamente activa, Maipú cuenta con un total de estructura de la 93.000 personas dentro de esta categoría y representa el 8.07 % del total de la población activa de la Provincia que asciende a 1.152.781, tal como se muestra en el **Cuadro N° 19**.

CUADRO N° 19
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA MAYOR DE 14 AÑOS
PROVINCIA DE MENDOZA y MAIPÚ. Año 2001

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA MAYOR DE 14 AÑOS Provincia De Mendoza Y Maipú. Año 2001	
Total provincial	1.152.781
Maipú	93.000
% de población con relación al total provincial	8.07%

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a su actividad económica, es posible decir que el municipio de Maipú tiene una estructura productiva muy definida en la que suma de los tres rubros mas importantes (el manufacturero con el 25,50 %, minas y canteras el 20,52 %, y el agropecuario con el 13,05 % respectivamente) dan cuenta del 59,07 % de su PBG). Por otra parte, Maipú genera alrededor del 6,40 % (unos 954.477.430 de pesos) del PBG de la Provincia de Mendoza, el que en el año 2003 ascendió a la suma de pesos 14.913.818.000.

Estas cifras se muestran en el siguiente Cuadro:



CUADRO N° 20
PBG SEGÚN SECTOR
PROVINCIA DE MENDOZA, MENDOZA Y MAIPÚ 2003
(EN MILES DE PESOS)

Sector	Total Provincial	Gran Mendoza*	Maipú
2003			
Total	14.913.818,02	9.375.825,72	954.477,43
Agropecuario	1.080.796,14	244.604,37	124.620,08
Minas y Canteras	3.235.581,27	594.508,70	195.859,65
Industria Manufacturera	2.907.214,58	2.707.477,56	243.430,00
Electricidad, Gas y Agua	233.761,24	138.660,18	13.383,21
Construcción	405.154,06	274.576,65	32.329,61
Comercio, Restaurantes y Hoteles	2.811.679,20	2.439.975,20	61.575,80
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	838.659,90	629.782,00	46.923,60
Establecimientos Financieros, Seguros, Bienes Inmuebles y Servicios a las empresas	1.845.108,32	1.346.244,12	130.182,24
Servicios Sociales, Comunes y Personales	1.555.863,31	999.996,93	106.173,24

FUENTE: DEIE, Gobierno de Mendoza

El Departamento de Maipú es considerado la primera zona vitivinícola del país. Su producción de vinos finos y comunes, reservas, espumosos y champanes es de muy alta calidad y variedad. Además, las empresas de esta actividad han integrado a su esquema productivo otros productos relacionados o derivados, tales como mostos concentrados y sulfatados, logrando una oferta exportable de altísima calidad. La información estadística incorporada en el **Cuadro N° 20** muestra la potencialidad de la industria vitivinícola de Maipú y su comparación con otro fuerte productor en este rubro como es el Departamento de Luján:



CUADRO N° 21
CANTIDAD Y SUPERFICIE DE VIÑEDOS EN PRODUCCIÓN.
MAIPU Y LUJAN.
DATOS 2003

CANTIDAD Y SUPERFICIE DE VIÑEDOS EN PRODUCCIÓN MAIPU Y LUJAN		
Departamento	Cantidad De Viñedos	Superficie (hectáreas)
MAIPU	1.242	12.582,2614
LUJAN	768	9.868,3255

FUENTE: Elaboración propia sobre datos DEIE, Gobierno de Mendoza

También se destaca Maipú por su excelente producción de aceitunas y la industria del aceite, en la que ocupa el primer lugar como zona productora en la Provincia de Mendoza.

En el siguiente Cuadro se muestra algunos datos relacionados con la actividad olivícola del Departamento:



CUADRO N° 22

SUPERFICIE IMPLANTADA CON OLIVOS. MAIPU.
Has. DATOS 2003

SUPERFICIE (Has) IMPLANTADA CON OLIVO			
Destino	Variedad	Hectáreas	
		Mendoza	Maipú
Conserva	Sub total	8.025,61	4.145,97
	Arauco	6.754,15	3.801,30
	Manzanilla	511,45	147,37
	Sevillana	72,40	-
	Aloreña	43,29	6,11
	Ascolano	1,80	-
	para conserva	642,52	191,19
Doble propósito	Sub total	2.150,93	325,83
	Farga	1.042,38	77,99
	Empeltre	752,80	97,43
	Frantoio	317,73	150,41
	doble propósito	38,02	-
Aceite	Sub total	2.821,26	726,80
	Arbequina	370,05	127,28
	para aceite	2.451,21	599,52
No identificado	Sub total	675,09	136,12

FUENTE: <http://www.maipu.gov.ar/Default1.htm>

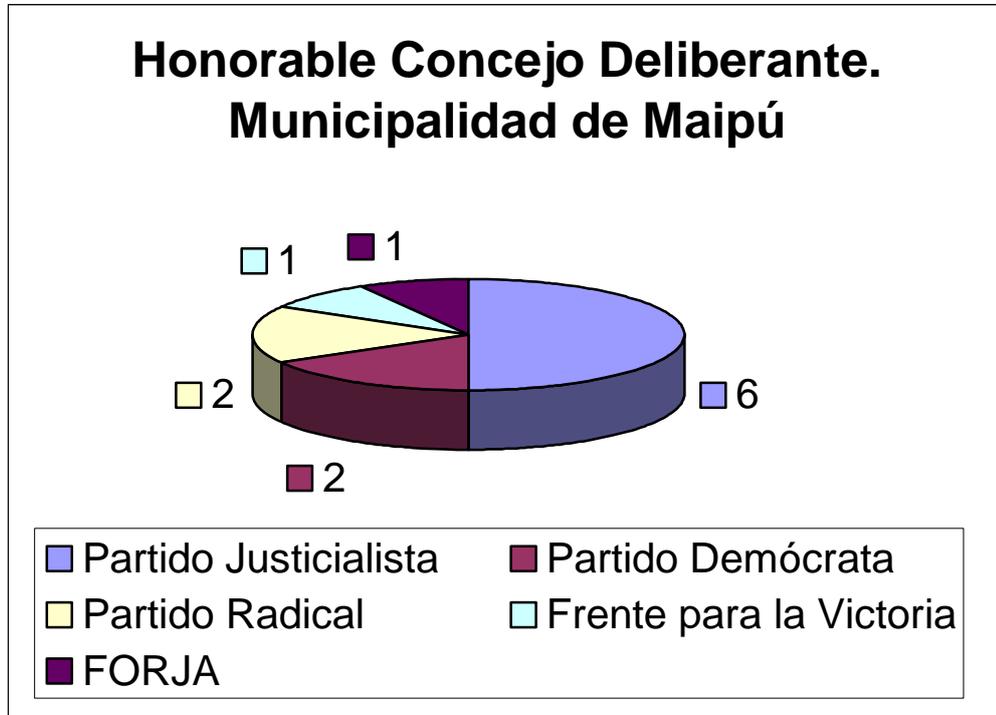
3.11.1 Composición política del Honorable Concejo Deliberante de Maipú

El Departamento de Maipú se encuentra gobernado por el Partido Justicialista desde hace varios años, siendo su actual Intendente Adolfo Bermejo. El Partido justicialista también tiene el 50% de los escaños de concejales en el Honorable Concejo Deliberante, siendo la composición de este cuerpo la siguiente:



GRÁFICO Nº 11

COMPOSICION POLITICA DEL HCD DE MAIPÚ
2005



Fuente: Elaboración propia



CAPÍTULO IV

LA MICRO REGIÓN LUJÁN DE CUYO - MAIPÚ

4. Introducción

Según hemos visto en el Capítulo I de este trabajo, en la actual etapa del desarrollo económico, la introducción constante de innovaciones tecnológicas y organizativas constituye un elemento determinante del incremento de la productividad y la competitividad. Tanto para los países ya desarrollados como para los que están en proceso de serlo, la introducción de tales innovaciones se realiza en un entorno determinado que puede propiciar o no las condiciones de partida del estímulo innovativo, de modo que *la competitividad se apoya tanto en la innovación productiva al interior de la empresa como en la calidad del entorno sistémico en que se inserta la empresa.*

Dicho de otro modo, la competitividad es sistémica, porque las empresas dependen de un conjunto de elementos como: la disponibilidad de servicios avanzados de apoyo a la producción (información sobre materiales, insumos, tecnologías, productos y procesos productivos, diseños, mercados, comercialización, cooperación inter-empresarial, etc.); la dotación de infraestructuras básicas, la naturaleza de la investigación y desarrollo, la vinculación entre el sistema educativo y los requerimientos productivos, la red de proveedores y competidores locales, etc. En suma la existencia de un entorno propicio para acceder a servicios intangibles e insumos de apoyo a la competitividad.

La construcción de tales entornos es entonces una tarea primordial para impulsar la productividad y competitividad del tejido empresarial y un elemento básico para el desarrollo local y regional. En su ejecución pueden colaborar la administración pública, las organizaciones empresariales y sindicales y otras instituciones de la sociedad civil como universidades, centros de investigación y desarrollo, ONG's, etc.

En síntesis, existen cuatro ámbitos decisivos para el diseño de políticas de desarrollo:

- a) la selección, adaptación y difusión de las tecnologías más apropiadas para lograr los objetivos del desarrollo nacional o local / regional;
- b) la ampliación del mercado interno y la generación de empleo productivo;
- c) la promoción de diversos esquemas de integración supranacional como plataforma que posibilite una paulatina exposición a las exigencias de la creciente competitividad internacional;
- d) el fomento de la necesaria interacción creativa entre los agentes públicos y privados, a fin de construir la institucionalidad y los *entornos territoriales innovadores* que faciliten a las pequeñas y medianas empresas y microempresas el acceso a los servicios avanzados de apoyo a la producción en todas las regiones y territorios, sin lo cual no es posible asegurar la modernización productiva y empresarial, y la difusión del crecimiento económico y el desarrollo.

Resulta obvio que este planteamiento es diferente de otros que afirman que la identificación de “nichos” o segmentos del mercado internacional constituye la vía más apropiada para lograr el



crecimiento económico y el desarrollo. Lo que se subraya por el contrario, es que los más altos niveles de exigencia imperantes en los mercados internacionales y las “mejores prácticas” son una referencia fundamental para acrecentar la competitividad empresarial, la cual debe desplegarse hacia el mercado tanto interno como internacional. *Sin embargo, la articulación del sistema productivo interno es absolutamente prioritaria como condición ineludible para endogenizar los impulsos de crecimiento económico.*

En esta perspectiva adquieren gran importancia los procesos de regionalización y micro-regionalización por cuanto se asientan, precisamente, sobre la base de una articulación del sistema productivo interno con miras a ganar competitividad internacional.

Una conceptualización mínima de dichos procesos (tomada desde otras experiencias similares a la de Luján-Maipú), permite entender que, como nueva entidad resultante, una micro-región es “...una estructura compleja e interactiva y de múltiples límites, en la cual el contenido define al contenedor (límites, tamaño y otros atributos geográficos). Una región es hoy una y múltiple simultáneamente, puesto que superada la noción de contigüidad, cualquier región conforma alianzas tácticas para el logro de objetivos determinados y por plazos igualmente determinados con otras regiones, a fin de posicionarse mejor en el contexto internacional” (BOISIER; 1990).

Por otra parte, en su relación con el marco político, administrativo y jurídico de las provincias que las contienen, las micro-regiones pueden asumir competencias exclusivas y/o concurrentes con las de aquellas. La perspectiva de trabajo común depende, por lo tanto, del tipo de acuerdo establecido entre Provincias y micro-regiones, siendo en este último caso esencial un acuerdo básico previo entre los municipios que conforman el nuevo espacio micro-regional.

Entendemos un proceso de micro-regionalización como una manifestación operativa de un nuevo modo de la gestión del desarrollo (enfocada esta desde lo local). Por este motivo, creemos que los municipios no solo deben dar nuevos contenidos a su relación con las Provincias, sino que, fundamentalmente, deben responsabilizarse ante las comunidades locales como los principales actores dinámicos de todo el proceso. Su gestión, por lo tanto, debe estar dirigida a conseguir el mayor impacto social posible, medible este en términos de desarrollo. Este nuevo carácter de la gestión municipal se presenta claramente como una evolución de su responsabilidad funcional. En Argentina mientras en algunos pocos casos ha la tendencia ha dado origen efectivo a prestaciones, en la inmensa mayoría no. Ocurre que en nuestro país la mayor parte de la gestión local se desarrolla en condiciones de infra-municipalismo se percibe claramente en el **Cuadro N° 1** del Capítulo 1 de nuestro trabajo.

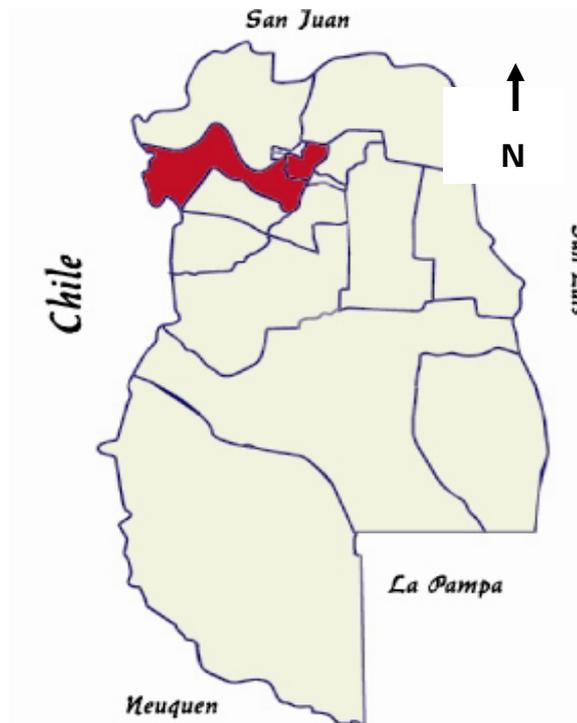
Claramente la iniciativa de los municipios de Luján y Maipú de crear una micro-región y asignarle objetivos relacionados con la promoción del desarrollo (ver Convenio de creación de la micro-región en el **Anexo I**) ubica a tales comunas en el Etapa III de la tipología presentada precedentemente.

4.1 Descripción de la micro-región Luján de Cuyo - Maipú

En los términos demográficos de las unidades municipales en Argentina (alrededor del 85% tiene menos de 10.000 habitantes) los municipios que constituyen la micro-región Luján-Maipú podrían ser considerados, como “grandes”. El municipio de Luján, por ejemplo, tiene una población de 104.470 habitantes, mientras que Maipú tiene 153.600 (ambos datos corresponden tomados del Censo Nacional de Población del 2001). A pesar de ser bastante mayores que el promedio de los municipios argentinos, tanto Luján como Maipú, están lejos del tamaño poblacional de los que integran el Gran Buenos Aires, por ejemplo. Desde el punto de vista geográfico, la micro-región Luján y Maipú está ubicada en el tercio norte del territorio de la provincia de Mendoza, extendiéndose desde el centro de la misma hacia el oeste hasta alcanzar el límite con Chile. Por su ubicación respecto de las zonas productivas de la provincia se encuentra en el llamado Oasis Norte, mientras que su localización en relación al Corredor Bioceánico Central del MERCOSUR, la articula con el tramo final del mismo, muy favorablemente posicionada respecto del Túnel Internacional entre Argentina y Chile (tal como se desprende del siguiente mapa)



MAPA N° 7



FUENTE: Elaboración propia

En el siguiente cuadro incluimos algunos datos sobre población y territorio que resultan importantes para evaluar el tamaño relativo de Maipú y Luján en el contexto provincial.



CUADRO Nº 23

**POBLACIÓN Y TERRITORIO DE LA MICRO REGIÓN
LUJAN-MAIPU: INDICADORES ABSOLUTOS Y RELATIVOS A LOS TOTALES
PROVINCIALES (AL 2001)**

	MENDOZA	LUJÁN	MAIPÚ	MICRO-REGIÓN
SUPERFICIE (KM2)	150.708	4.847	617	5.464
% TOTAL PROVINCIAL		3,21	0,41	<u>3,62</u>
POBLACIÓN (MILES HAB. / 2001)	1.579.651	104.470	153.600	<u>258.070</u>
% TOTAL PROVINCIAL		6,61	9,72	<u>16,33</u>
DENSIDAD HAB./KM2 (2001)	10,48	21,55	248,95	<u>143,41</u>

FUENTE: Elaboración propia sobre la base del Censo Nacional de Población 2001

Aun cuando ambos municipios superan holgadamente la situación de inframunicipalismo que afecta a una gran cantidad de estas entidades en la Argentina, el Cuadro anterior muestra algunas asimetrías demográficas que deben ser tenidas en cuenta al momento de planificar la gestión mancomunada. Así, mientras Maipú tiene casi el 9,72 % de la población provincial en el 0,41 % de la superficie de Mendoza (siendo su densidad hab/kms² de 248.95), Luján de Cuyo tiene el 6,61% de los habitantes en un espacio geográfico que importa el 3,21 % del total (siendo su densidad hab./km² de solo 21,55, o sea 11.55 veces menor que la de su contraparte micro-regional).

En términos de la planificación de los asentamientos en el área micro-regional, esto debería ser considerado. Por otra parte la significativa diferencia en cuanto a la densidad de población en los territorios de ambos municipios adquiere una mayor relevancia como elemento de consideración si a esta situación se agrega la marcada asimetría que existe entre ambas unidades en términos del PBG por habitante. Mientras Luján, con una población de 104.470 habitantes tiene un PBG de 2.757.102 (o sea, 26.390 pesos p/c en el año 2003), Maipú cuya población asciende a 153.600 personas dispone de un PBG departamental de 954.477 (o sea, 6.215 pesos p/c para el mismo período). Esta asimetría de ingresos debería ser analizada, no obstante, en el marco más completo de la distribución del ingreso en ambos municipios información que lamentablemente no hemos tenido disponible.

A pesar de estas asimetrías desfavorables, es posible decir que en términos institucionales y, debido a diferencias significativas imputables a gestiones anteriores, Maipú parece haber generado un entorno de mayor pro actividad con las empresas de su jurisdicción. Por otra parte, se encuentra mejor posicionado en términos del reconocimiento de su gestión, a nivel nacional e internacional y esto constituye una ventaja importante al momento de concertar alianzas y acuerdos. Es en relación a este posicionamiento que ha logrado Maipú donde aparecen asimetrías a su favor, puesto que el departamento



de Luján de Cuyo no ha logrado ni el mismo posicionamiento ni el mismo reconocimiento que Maipú (y, obviamente, esto excede, la responsabilidad de la actual gestión institucional).

Como detalle a considerar podemos mencionar que, aún cuando los dos municipios se mostraron dispuestos a colaborar en el proceso de relevamiento de para este trabajo, es el acceso a la información fue mas directo en el departamento de Maipú (si exceptuamos los datos relacionados con e nivel educativo de la planta política) ya sea en relación a aquella originada institucionalmente como la disponible en la página WEB.

4.2 La gestión municipal actual de la micro región

Para llevar adelante actividades de gestión común los municipios de la micro región disponen de un espacio físico (salón) que se encuentra en la ruta 60 y Terrada. La intersección mencionada representa una zona de tradicional litigio territorial entre las dos comunas. Resulta significativo que para solucionar el diferendo y, en el marco de la acción micro-regional, las dos municipalidades se unieron y comenzaron a realizar actividades en conjunto para beneficiar a la población de la zona. Ambas comunas realizan atención del público y trabajan sobre las necesidades de la población rural, en muchos casos realizando acciones en conjunto con la comunidad a partir de las cuales se atiende los requerimientos públicos, fundamentalmente las necesidades de la población rural (ver información disponible en <http://www.lujandecuyo.gov.ar/inicio.htm>)

Es importante señalar, sin embargo, que el trabajo que se realiza en esta sede es, por el momento, *exclusivamente social*. Sin dudas que en un futuro la gestión de la micro región deberá producir un cambio significativo en relación al carácter del trabajo allí realizado. Un elemento central de tal proceso de cambio podría consistir, por ejemplo, en la inclusión de acciones concretas sobre la problemática económica y especialmente la relacionada con la inserción comercial internacional de las empresas de la micro-región. Hasta el momento, dicha problemática se atiende de modo individual, principalmente por el Departamento de Desarrollo Económico de cada municipio.

4.3 Síntesis de algunas actividades realizadas en la sede

Tal como ya expresáramos, la mayor parte de las actividades realizadas tiene carácter social y, en algunos casos, de capacitación técnica. Así, por ejemplo, los municipios en conjunto con las escuelas de la zona organizan actividades deportivas y recreativas a través de las direcciones de deportes de las dos comunas. Las principales que podemos mencionar son las siguientes:

- Implementación de escuela de verano, en el año 2002. Campamento;
- En el año 2003-2004, puesta en marcha de un proyecto de capacitación. Se dictan talleres de artesanías, apoyo pedagógico, danzas, actividades deportivas, servicio de peluquería, gratuito, durante el año.
- Desde el año 2003 asiste un medico cada 15 días los días jueves:
- Desde el 2004 el INTA colabora con su personal en la capacitación de la población en temas referidos a huerta, cultivo, emprendimientos productivos y asesoramiento en lo que se refiere a los productos orgánicos;
- Está en funcionamiento una huerta orgánica en la que trabajan pobladores de la zona y jefes o jefas de hogar quienes cumplen en ella su contraprestación.
- Los municipios están trabajando con las uniones vecinales de la zona para lograr la instalación de gas natural y mejorar el alumbrado público;
- También funciona una sala de primeros auxilios y una escuela de fútbol municipal.



4.4 Algunos acuerdos de acción conjunta

En una interesante iniciativa, ambos municipios convocaron a los productores de la zona, a través de los medios masivos de comunicación y también en forma personalizada, a la presentación de muestras de vinos para ser seleccionados y ofrecidos en los vuelos de una conocida aerolínea (Aerolíneas Argentinas) con servicios en el país y el exterior. La preselección involucró a profesionales de la actividad que actuaron como facilitadores de todo el proceso y también la participación de 15 destacados referentes de la industria vitivinícola. Asimismo se recibió, el ofrecimiento para desarrollar un video institucional-comercial, para abordar y difundir en vuelos regionales e internacionales de la citada aerolínea. Los funcionarios mendocinos fueron invitados por las máximas autoridades de Aerolíneas Argentinas para integrar la comitiva que participó en el evento por la reanudación de algunas rutas de vuelo suspendidas desde hace algunos años y ahora repuestas, dentro del plan de recupero de rutas internacionales.

La presencia de los Intendentes en los vuelos inaugurales tuvo por objeto promover los vinos que se ofrecen en los vuelos de la prestigiosa Aerolínea –tal como expresáramos- y por ello, permitió colocar los productos vitivinícolas micro-regionales al alcance de los pasajeros que viajan por las rutas locales, regionales e internacionales (ver <http://www.lujandecuyo.gov.ar/inicio/microregion.htm>).

Por otra parte, en relación a la promoción de otras exportaciones de la micro región, los intendentes de ambas comunas han promocionado sus productos gourmet y la oferta turística ante representantes de países como Colombia y México.

4.5 Otras acciones realizadas y en ejecución

A través de las presentaciones *Malbec al mundo* en sus distintas ediciones desde el 2000 la micro región Luján - Maipú, el Centro de Licenciados en Enología y en Industrias Frutihortícolas de la República Argentina (CLEIFRA), con el apoyo de la Organización Internacional de la Vid y del Vino (OIV), muestran al mundo todos los años, las nobles características de este destacado cepaje y difunden sus cualidades. Los objetivos perseguidos son:

- Favorecer la promoción de vinos *Malbec* de calidad superior.
- Estimular su producción y el consumo razonable de los mismos, como factor de salud.
- Hacer conocer y presentar al público los tipos de vinos *Malbec* característicos producidos en diferentes regiones del mundo.
- Contribuir a la expansión de la cultura y el turismo del vino

Dos interesantes actividades de interrelación con el continente europeo fueron:

- a) la Hermandad de la Micro-región Luján-Maipú con Canelli (Italia) facilitada a través de las Municipalidades, el Consulado de Italia y la Cámara de Comercio Italiana con el objetivo de promocionar negocios comunes
- b) la organización de la Misión Comercial a Portugal, a través del Consulado de Portugal y la Embajada Argentina en Portugal.

Otras actividades conjuntas son detalladas a continuación:

- Agroencuentro 2.000 - Federación Agraria Argentina - Programa Campo Abierto;
- Turismo: Planificación y diseño de Circuito "Alto Valle del Río Mendoza;
- Turismo: Planificación y Diseño del Circuito Religioso.



-
- Difusión en empresas de Sociedad de Garantías Reciprocas;
 - Ciclo de Conferencias 2.001 - Fundación UNC;
 - Diagnósticos y Autodiagnósticos empresariales y comercios - Fundación Lynx
 - Proyecto Apícola de la Micro Región- INTA, Facultad Ciencias Agrarias, Instituto de Desarrollo Rural (IDR);
 - Programa Piloto de Producción de Vinos Orgánicos (Certificación), productores de los dos Departamentos, con INTA, Facultad de Ciencias Agrarias y Pro-Mendoza;
 - Programa Austria: Intercambio Compensado - Colocación de productos locales contra adquisición de equipamiento;
 - Cabe destacar el convenio firmado con la Universidad del Aconcagua para la creación de un departamento de comercio exterior, basado en la problemática del desarrollo local.



CONCLUSIONES

5. Conclusiones

A los fines de una mejor exposición de estas conclusiones hemos dividido las mismas en cuatro apartados: 5.1 elementos del diagnóstico, 5.2 propuesta institucional para la micro región y el Departamento de Comercio Exterior, 5.3 Planificación Estratégica para el conjunto institucional y 5.4 Prospectiva de la Micro región.

5.1 Elementos de diagnóstico

La iniciativa de conformar micro-regiones, es, según dijimos, una acción de gestión innovadora y está destinada a fortalecer la capacidad de acción de aquellas entidades municipales que se encuentran en situación de *inframunicipalismo*. Ni Luján de Cuyo ni Maipú están en esta situación a la luz de su extensión geográfica, número de habitantes y PBG y al hecho de que ambos tienen un órgano orientado a promocionar el desarrollo. Sin embargo, es posible que no sea tan clara su posición frente a otras debilidades, tales como el grado de interacción de estos gobiernos locales con organismos internacionales, nacionales y/o provinciales, públicos y/o privados relacionados con el desarrollo, la baja disponibilidad o no disponibilidad de recursos humanos capacitados en esta problemática específica, etc. Solo un estudio más profundo podría revelar la verdadera situación.

No obstante, la creación de la micro región Luján de Cuyo - Maipú aparece como un intento de ubicar, interna y externamente, en una mejor posición a ambos municipios. Sin embargo, esta acción, así como todas aquellas dirigidas a promover y gestionar programas de desarrollo local, requieren de municipios organizados que dispongan de los recursos humanos y económicos necesarios para poder concretarlas.

En este sentido, los Municipios involucrados en la conformación de una nueva entidad micro-regional en Mendoza presentan asimetrías de recursos y organización en grado diverso. La Municipalidad de Maipú, por ejemplo, parece, en principio, más preparada en lo que a recursos humanos se refiere que la Municipalidad de Luján de Cuyo, pero la diferencia no es de tal grado que con una buena planificación conjunta de la capacitación no se pueda salvar (recordemos que esto solo podría determinarse por un estudio más profundo). La formación de recursos humanos es esencial y en esto la Universidad del Aconcagua, con la que ambos municipios han suscrito sendos convenios de cooperación juega un rol fundamental (ver anexo II, III, IV y V). En el plano de la gestión, sin embargo, las diferencias son más notables a favor de Maipú, municipio que ha logrado un estándar de calidad con reconocimiento nacional e internacional y, según ha publicado en su sitio WEB también tiene un claro Plan de Gobierno (ver Anexo 10). También las diferencias son apreciables en relación a la planificación estratégica de la gestión ya que Maipú, a diferencia de Luján, si cuenta con un Plan Estratégico al 2010.

En el plano económico, las estructuras productivas de ambos Departamentos son relativamente coincidentes en cuanto al rubro agrícola y podrían ser la fuente de algún tipo de asociatividad productiva que mejorara la oferta exportable (ejemplo; consorcios de exportación vitivinícolas). No obstante, en el área industrial, la base productiva es diferente, resaltando, por ejemplo, la importancia del Polo Petroquímico de Luján de Cuyo la que contribuye en su favor a las diferencia de PBG entre ambos municipios.

En el plano político, ambos municipios están bajo la conducción de diferentes partidos: en Maipú es notable la permanencia del Justicialismo, que ha tenido varias administraciones de manera continua (ver composición del HCD de Maipú en el **Gráfico N° 11**), mientras que en Luján de Cuyo, el Partido Demócrata consiguió desplazar al Justicialismo después de varias elecciones (ver composición del HCD de Luján de Cuyo en el **Gráfico N° 7**). Dadas las características de la política en Mendoza resulta interesante observar que estos dos municipios, bajo administraciones de diferente signo político, hayan podido definir una estrategia común en torno de su posicionamiento como micro región. En relación a esta, una importante característica institucional actual de la iniciativa es que su gestión se encuentra a nivel de las Direcciones de Desarrollo Económico de ambos municipios, órganos muy cercanos a los respectivos Intendentes. En este punto el trabajo de campo reveló varios factores críticos en la marcha del proceso:



- a) la propuesta de construcción de la micro región Luján de Cuyo - Maipú no obedece a una acción formalmente planificada estratégicamente por ambos municipios;
- b) En relación a la existencia de un Plan Estratégico en cada actor municipal , según ya dijimos, este solo fue identificado en el caso del Municipio de Maipú y no se detectó una conexión directa con la creación de una micro región;
- c) No se pudo determinar si existe y cual es el mecanismo de convocatoria que los dos Directores de Desarrollo económico (Lic. Saldaña por Maipú y Contador Serrani por Luján de Cuyo) ponen en marcha al momento de definir las acciones en relación a la micro región;
- d) Tampoco se pudo identificar un cronograma concertado de reuniones para tratar temas o problemas específicamente planificados;
- e) Por ser responsabilidad de ambas Direcciones de Desarrollo Económico la gestión de la micro región no está contemplada en ninguno de los organigramas de los Departamentos de Luján de Cuyo o de Maipú;
- f) Aunque Maipú asignó una muy pequeña partida presupuestaria en el 2004 a la gestión de la micro región, en el Ejercicio 2005 ninguno de las partes ha planificado gasto alguno relacionado con la misma. En la actualidad, lo que ocurre que cuando es necesario realizar un gasto con destino a alguna actividad relacionada con la micro región, el dinero necesario es aportado por el área a la que está referida aquella (Hacienda, Gobierno, Acción Social y Salud). Por este motivo es difícil saber cuanto dinero ha sido asignado específicamente al funcionamiento de la micro-región, registro que podría dar una pauta de la relevancia de la iniciativa para cada Municipio.
- g) En la actualidad y dados algunos cambios acaecidos de carácter interno, la micro-región no posee un claro referente institucional. Esta situación es clara en Luján de Luján de Cuyo, por ejemplo, municipio en el que los temas sociales pasibles de ser encarados dentro del acuerdo entre ambos municipios han estado a cargo de la Sra. Cecilia Martín (actual Coordinadora de la Delegación Municipal de Luján en Chacras de Coria), mientras que las negociaciones con Aerolíneas Argentinas fueron manejadas por el Director de Control de Gestión, Contador Edgardo Ordoñez. En lo referente a las exportaciones y demás actividades, relacionadas sobre todo con la actividad vitivinícola, la responsabilidad ha sido de del Contador Héctor Serrani. Esta situación reviste cierta gravedad si tenemos en cuenta que el Lic. Saldaña (Director de Desarrollo Económico de Maipú) no especificó el referente de su municipio para la micro región, agregando que el personal a su cargo participa sólo en aquellos temas que atañen específicamente a actividades del municipio de Maipú en general y a temáticas referidas al desarrollo económico del municipio en particular;
- h) Debido a la inexistencia de una planificación de la gestión en este rubro, las reuniones parecen convocarse atendiendo las necesidades coyunturales y a partir del hecho que las actividades más importantes son dirigidas y gestionadas en forma personal por los Intendentes de ambos Municipios;
- i) No pudimos determinar el nivel educativo de la planta política del Departamento de Maipú, aunque la suponemos semejante al de Luján. No detectamos agentes específicamente capacitados en la problemática de Desarrollo Local;
- j) Por razones relacionadas con nuestro equipo de investigación no fue posible relevar el conocimiento que el personal no jerárquico de ambos Municipios tenía sobre la iniciativa de la micro-región.



5.2 Propuesta institucional para la micro región y el Departamento de Comercio Exterior

A pesar de las importantes iniciativas ya concertadas y logradas en el marco de la micro región por ambas comunas, nos ha parecido importante dejar en claro la relevancia de no dejar margen, en este proceso, a situaciones de falta de planificación en la gestión, a los efectos de no caer en conductas de mero voluntarismo asociativo. Por ello, al tener en cuenta las principales debilidades institucionales detectadas entendemos como la más relevante precisamente, la inexistencia de una propuesta estratégica para la consolidación de la micro región.

Desde el punto de vista estratégico la consolidación de una micro región debe ser vista como resultado de un proceso gradual y acumulativo de acciones donde interesa la articulación y planificación cuidadosa de las mismas para que, en cada caso, contemplen las asimetrías de capacidades y diferencias de intereses entre los actores involucrados (en este caso, los Municipios de Luján de Cuyo y Maipú). Lamentablemente, no se ha observado una acción de planificación en este sentido.

Por este motivo, definir un plan estratégico de gestión asociada Luján-Maipú destinado a lograr una sólida institucionalidad micro regional que promueva y coordine proceso hacia el desarrollo local, tiene, sin dudas, una importancia capital. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, tres elementos claves al respecto:

- a) La literatura sobre gestión asociada es coincidente en sostener que el éxito de esta depende en gran medida de la *calidad del entorno institucional y cultural* en el que aquella se desarrolla. En el caso de Luján de Cuyo - Maipú, las asimetrías existentes en la calidad de la gestión, harían necesaria la planificación de una etapa de previa homogeneización que redujera gradualmente las asimetrías y sirviera de base para una futura cultura organizacional común;
- b) Solo *un plantel de conducción política y administrativa con alta capacidad de gerenciamiento profesional* puede lograr los estándares de gestión necesarios para que todo el proceso resulte movilizador y socialmente legítimo. Habida cuenta de que ambos municipios están estructurados todavía términos del modelo burocrático tradicional (en mayor medida Luján) se propone, el tránsito concertado, gradual y planificado de ambos municipios hacia *el modelo de gestión mixto*, en donde la conducción misma se bifurca en dos instituciones:
 - b.1) el Intendente, a cargo del Poder Ejecutivo Municipal como responsable político y Jefe de la Administración Municipal; y
 - b.2) el Gerente a cargo de la gestión municipal propiamente dicha.
- c) En la actualidad, las acciones de la micro-región, a pesar de su importancia en algunos casos, no han trascendido el plano de lo formal (hay instrumento legal, existen algunas iniciativas asistencialistas y de promoción de productos, etc. pero el nivel de efectividad de la gestión asociada parece mas propia del tipo que hemos caracterizado solo como *formal*, ver **Cuadro N° 3**). Por ello, la micro región debe trascender la actual etapa en el que el relacionamiento personal de los intendentes se ha constituido en el eje de la acción y servir para construir una red de interrelaciones a todo nivel que verdaderamente permita hablar de una gestión asociada y que incluya a los representantes de otros actores locales (empresarios, academia, etc.). La participación de los grupos sociales y los agentes económicos locales, públicos y privados, en la definición de las estrategias y en la implementación, se convierte en un mecanismo de reforzamiento de la legitimidad de las instituciones y del poder local. Estas instituciones deben caracterizarse por la búsqueda de mayor flexibilidad y competitividad. Este tipo de instituciones debe responder a la necesidad de contar con agentes catalizadores que sean capaces de articular recursos, tanto



humanos como financieros y aunar las voluntades de las fuerzas locales detrás de un proyecto común de desarrollo. No existe una receta única para promover el desarrollo local. Tampoco existe una única receta sobre qué tipo de institución es la más apta para el desarrollo local. Esto significa que el diseño dependerá, en gran medida, de la capacidad de concertación de las autoridades y los agentes privados, del grado de consenso de la estrategia, los recursos disponibles, la experiencia acumulada y la propia estructura que se le quiera dar al proceso (FERRARO, 2003).

La institucionalidad de la micro región solo será efectiva para lograr movilizar los factores del desarrollo local si tanto la gestión política como la administrativa asumen la responsabilidad de llevarlo a cabo de modo concreto, a través de servicios reales (capacitación, consultoría, fomento de exportaciones, cooperación entre empresas, etc.) y no solo objetivos declamados. Una fuerte condición para esa situación es que exista *cierta autonomía operativa y una gran flexibilidad en la gestión los que solo son posibles en el marco de un cambio del modelo de gestión burocrático tradicional hacia el de gerenciamiento mixto.*

5.3 El Departamento de Comercio Exterior micro regional

En relación a la propuesta de crear un Departamento de Comercio Exterior en el ámbito de la micro región la misma tiene en esta etapa, una debilidad básica:

Si el Departamento de Comercio Exterior deriva su institucionalidad de la de la micro región, al no existir aquella tampoco existe este y, por lo tanto no esta contemplado el presupuesto ni tiene asignado personal;

Salvado el problema de la institucionalidad, el área concreta del Departamento de Comercio Exterior, no solo debe ser capaz de proporcionar apoyo técnico efectivo cuando se lo reclame. También se estar preparado para realizar una importante labor de “animación territorial” creando un buen entorno para el diálogo y la discusión productiva entre gobierno local, empresas y otros actores. Las actividades de asistencia técnica y consultoría con el conjunto de empresas presentes en el territorio debe ser un elemento fundamental para ayudar a identificar las demandas de nuevos servicios y de innovación que están latentes en el sistema productivo local.

En este punto, podría ser importante, como también sostiene FERRARO, construir, en el ámbito de la micro región, un SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL TERRITORIALIZADO (SIET) de modo continuo para efectuar diagnósticos rápidos sobre la viabilidad o no de algunos proyectos empresarios y que permita, de ser necesario, su reorientación según la estrategia del conjunto.

Una buena medida para ampliar y sostener el consenso sobre la gestión del Departamento de Comercio Exterior es que en desde su conducción se tenga en cuenta la experiencia de los agentes territoriales más representativos, públicos y privados y también de la academia (esto podría lograrse a través de un Consejo de la micro región) Su soporte técnico debe basarse en un grupo humano que conozca fielmente la situación económica local, sus problemas y potencialidades y que sepa utilizar las ventajas de trabajar en red, distribuyendo eficientemente la información que produzcan. *Es básico que el modelo de gestión adoptado sea del tipo gerencial mixto, evitando la burocratización de sus actividades y propiciando una alta dinámica en la solución de los problemas e inquietudes del empresariado.* Por este motivo y, sobre la base de la experiencia internacional, se recomienda adoptar una institucionalidad privada o mixta con cierta dosis de participación pública. Respecto de ella, el papel de los intendentes debería ser el de conectores estratégicos en la red creada.



En la gestión de este tipo de instituciones un problema fundamental está constituido por los recursos. En este punto se debe considerar alternativas varias, tales como (***)

- a) que las entidades privadas que participan en la conformación de la entidad hagan un aporte solidario para el mantenimiento de los servicios y este se sume a los fondos públicos dedicados;
- b) También se pueden generar recursos mediante la venta de servicios a las empresas. Es aconsejable diseñar una política de arancelamiento de los servicios mediante la cual las empresas paguen, al menos una parte, por los servicios que reciben. Esta política de arancelamiento de los servicios deberá ser discutida entre las instituciones participantes explicitando los componentes de subsidios implícitos;
- c) Es posible pensar que la Universidad del Aconcagua acuerde algún tipo de pasantías de la Carrera de Comercio Internacional para sus alumnos, aliviando de este modo parte de la carga presupuestaria en recursos humanos.

Al hablar de las acciones del Departamento de Comercio Exterior –por ejemplo actividades destinadas a promover la inserción comercial internacional de la micro región- se debe tener en cuenta la necesidad de diseñar programas específicos y actuar por etapas dentro de una visión global. Esto es así debido a la heterogeneidad de situaciones y diversidad de demandas de los actores micro regionales, las que hacen recomendable diseñar acciones por módulos o etapas. De este modo, al no adoptar una estructura de programa única o rígida, es posible ir verificando el cumplimiento de cada una de las fases anteriores.

Los programas que se incluyan en el Plan Estratégico deben tener una concepción integral que entienda que la inserción comercial internacional de la micro región será el resultado de un proceso acumulativo, a través del que se debe evitar las acciones aisladas y en donde es necesario construir capacidades (por ejemplos, la marca micro regional, o elevar el nivel de competitividad empresaria, en forma gradual). En relación a la creación de una marca que identifique a la micro región, el trabajo de campo ha revelado que el Departamento de Maipú ha seguido en este punto una acción no concertada con Luján, impulsando la creación de una marca propia.

Por otra parte, se entiende como fundamental definir una agenda de trabajo que contemple, tanto metas a alcanzar a través de resultados medibles como la asignación de responsabilidades a los diferentes actores participantes (es obvio que un sistema de control de gestión tiene que ser instrumentado paralelamente). Es este punto, también FERRARO ha sostenido que dentro de las actividades es importante generar instancias que permitan *identificar y definir la vocación económica del territorio*.

Esto debe ser básico en las actuaciones de desarrollo local que deberán estructurarse alrededor de los ejes vertebradores de las vocaciones económicas y productivas del territorio. Estos temas deben ser analizados por las instituciones que participan en el proceso contando con el aporte de estudios técnicos realizados por especialistas. Estos estudios pueden aportar opciones que pueden consistir en revitalizar las industrias tradicionales, valorizar los recursos locales desaprovechados, modernizar las industrias existentes, incentivar nuevas iniciativas empresariales locales o crear plataformas de atracción de empresas o inversiones externas. Los rasgos característicos de la vocación del territorio marcan pautas para las actuaciones en materia de infraestructuras, capacitación y desarrollo institucional (FERRARO; 2003).

El tema de la capacitación de recursos humanos también ocupa un papel importante. Nos referimos aquí no sólo a la formación de profesionales en el manejo de los temas técnicos que tienen que ver con las problemáticas específicas de las empresas y que buscan ser cubiertos mediante los servicios de apoyo financieros y no financieros (por ejemplo las necesidades de marketing, apoyo en comercio exterior, técnicas de gestión, cálculo de costos, etc). Nos parece de vital importancia el desarrollo de actividades de capacitación para formar recursos humanos que contribuyan a generar contextos de cooperación y de colaboración entre los diferentes actores, ya que esto resulta fundamental para recrear mecanismos de confianza, posibilitar el diálogo y la generación de consensos.

*** Debería evaluarse el caso de la Fundación Pro Mendoza



Estas modalidades de capacitación no son parte de las actividades de capacitación tradicionales, que buscan fundamentalmente apuntalar los bagajes técnicos de los recursos humanos. Estas modalidades de capacitación son nuevas y junto con el desarrollo de aptitudes técnicas, apuntan a generar capacidades y actitudes, basadas en el compromiso y en la acción. Es este tipo de capacitación la que se requiere para impulsar la formación efectiva de acuerdos territoriales entre los diferentes actores institucionales y poder hacerlos efectivos mediante modalidades de seguimiento y gerenciamiento (FERRARO; 2003)

Las actividades de capacitación también deben apuntar a conseguir mayor involucramiento y participación de los actores locales dirigiéndose particularmente a los líderes. Aquí también es necesario promover la capacitación en temas de liderazgo y generación de trabajo en equipos. Para evitar el aislamiento que existe entre las diferencias experiencias es necesario trabajar en redes de aprendizaje, vinculando aquellas experiencias afines e interesantes, a través de redes con encuentros periódicos y la posibilidad de intercambiar experiencias.

La experiencia a través de algunos casos prácticos muestra cuanto es relevante la actividad formativa de la capacitación durante este tipo de procesos, dirigida tanto a personal adscrito a las instituciones como a los colectivos sociales. El objetivo de estas actividades de formación es el de capacitar a las personas para asumir nuevos papeles sociales en el proceso de desarrollo.

Estos aspectos señalan la gran relevancia de los programas de capacitación en temas vinculados con el desarrollo de actitudes y de vocaciones de liderazgo. Esto es importante para desarrollar el capital social para la cooperación entre los diferentes actores locales y la sustentabilidad del proceso de desarrollo local. Asimismo apunta a subrayar el gran valor del liderazgo para generar una dinámica social de movilización de recursos, ejercido por las instituciones.

En la mayoría de los casos, desde las políticas de competitividad no se tiene capacidad para actuar sobre la totalidad de los eslabones de las cadenas productivas. El énfasis, entonces, deberá estar puesto en la mejora de las condiciones del entorno para el ejercicio de la actividad productiva. Por ello resulta conveniente vincular los programas de desarrollo local con otros programas, normalmente de carácter nacional o provincial, que cubren estas otras facetas. En contrapartida, los programas nacionales tienen débil acceso a los territorios alejados de los centros, lo que justifica proponer una gestión territorializada y descentralizada, en conexión con entidades o agencias de desarrollo local (FERRARO; 2003).

En otro plano, ligado al gobierno local, es necesario fortalecer la organización municipal para orientarla al desarrollo económico local. Además de la falta de recursos económicos, existen problemas que radican en la propia debilidad de la organización municipal, donde se requiere capacitación técnica para gestionar procesos estratégicos de desarrollo y un cambio en el modelo de gestión municipal, que debe orientarse a la búsqueda de resultados, a la definición de prioridades y a la elaboración de una visión estratégica del proceso de desarrollo local. Esto subraya también la importancia de los temas vinculados a mejorar la gestión municipal, a propiciar la descentralización y la modernización del estado.



5.4 Planificación Estratégica para el conjunto institucional.

En muchos casos de gestión asociada no se tiene en cuenta el hecho que este tipo de gestión exige un grado mayor de coordinación política, ya que las acciones involucran a un mayor número de agentes, cada uno con múltiples intereses y organizaciones diferentes, atendiendo diferentes cuestiones, con distintos plazos. Una mala coordinación hace que la gestión asociada no se legitime en el conjunto de entidades involucradas y que por lo tanto disperse acciones en otros sentidos. Por lo tanto, es imprescindible que los actores centrales del proceso de gestión asociada puedan construir algún tipo de mecanismo institucional equilibrado y coherente cuyo objetivo debe ser la coordinación, entendida esta como un proceso que involucra cierta dosis de política, en el sentido de intereses, capacidades, negociación (ceder y obtener) pero al mismo comprometer y persuadir.

En la construcción de esta institucionalidad, juega un papel central el problema de la planificación estratégica. La planificación consiste en concebir un futuro deseado, así como los medios reales para llegar a él. Peter Drucker escribió en 1959 “un plan a largo plazo, es ante todo, una voluntad de actuar con el fin de modificar provechosamente el curso de los acontecimientos”. En la práctica, esto significa que el acercamiento al futuro deseado necesita de una estrategia, de un conjunto de reglas de conducta que permitan alcanzar los objetivos.

La planificación estratégica fija los objetivos comprometidos a largo plazo. Para poder llevar a cabo esta estrategia se deben tener en cuenta cinco recursos fundamentales: humanos, financieros, técnicos, productivos y comerciales. También la cultura de la organización es importante, ya que los valores compartidos, hábitos, el “savoir faire” definen la identidad de ella. En el caso de la micro región Luján - Maipú, este es un elemento a construir gradualmente. Así, por ejemplo, debe tenerse en cuenta en el conjunto de la planificación estratégica que este aspecto resultará fundamental para la concreción de la misión. Desde el principio, la creación de una institucionalidad común (un órgano para manejar la micro región) supone la convivencia de distintos estilos de gestión propuesto y ejercitado por cada uno de los municipios. Esta diversidad, como resultado de la experiencia histórico institucional individual de cada una de las municipalidades, lógicamente demandará ciertos tiempos y mecanismos para que Luján y Maipú puedan para articular sus objetivos propios a la visión regional común. Es posible que durante el primer período de acción conjunta resulte más simple acordar políticas “hacia fuera” (gestiones por temas de agenda común y realización de obras con financiamiento externo) que “hacia adentro” (definir campañas de capacitación, promover profesionales con relación al comercio exterior, construir una estructura institucional determinada, homogeneizar procedimientos, etc.). esto debe tenerse en cuenta en los tiempos fijados para las acciones del Plan Estratégico Micro Regional.

La estrategia empieza necesariamente por una etapa de definición de la visión, misión de la organización, de sus proyectos y finalidades. Debe realizarse un análisis externo, detectando las oportunidades y amenazas, y otro interno para definir fortalezas y debilidades.

Finalmente, la reflexión ha de desembocar en la acción, por esto, debe ser acompañada por un proceso de puesta en práctica, seguimiento y control, esto incluye fase operativa y presupuestaria. El plan no es el producto final sino sólo una etapa del proceso estratégico.

Según Hax y Majluf : La estrategia es:

- a. Patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo: que forma un modelo de comportamiento.
- b. Determina y revela el propósito organizacional en términos de los objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos
- c. Selecciona los negocios de la organización: a qué se va a dedicar
- d. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de los negocios respondiendo ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente y las fortalezas y oportunidades
- e. Abarca todos los niveles jerárquicos de la firma: estrategia corporativa(en que negocios quiere estar



- f. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas

Ya que entendemos que el proceso de Planificación Estratégico a nivel de la micro región tiene un fuerte componente político que debe consensuarse mas allá de lo técnico, en este trabajo solo describimos el proceso de Planificación Para la Acción del Departamento de Comercio Exterior, al que presentamos como una Unidad Estratégica dentro de la micro región

A continuación se describe el proceso de planificación estratégica (****³), como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización que debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que la Unidad Estratégica debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos dos a cinco años.
- Determinar cómo se logrará este futuro deseado.

Se describirá el proceso de planificación en dos etapas:

5.5 PRIMERA ETAPA

5.5.1 Organización y puesta en marcha

- Constitución de los equipos de planificación estratégica.
 - debe designarse un responsable de la planificación, que a su vez debe estar acompañado por un pequeño equipo que trabajará en estrecha y permanente relación con una red de corresponsales diseminados en cada dirección operativa (dirección económica de cada municipio y alumnos de la UDA);
 - Este proceso de elaboración del plan estratégico ha de ser organizado y planificado a partir del feedback entre el responsable y el grupo. Sin dejar que esta formación se torne inflexible y obsoleta;
 - La estrategia de desarrollo de la organización debe tener cada vez más en cuenta la evolución del entorno.
- Realización de reuniones de trabajo con el equipo de planificación.

5.5.1.1 Organización del proceso de planificación estratégica de la micro región

- Equipo de la Unidad de Planificación Estratégica;
- Los departamentos Generales de Desarrollo Económico
- La Dirección de la Carrera de Comercio Internacional y la Coordinación de la Carrera de Administración de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad del Aconcagua.

****En base a la guía del proceso de planificación estratégica del ministerio de Haciendo de la Provincia de Mendoza. Ingeniero Guillermo ALABÉS



5.5.1.2 Cronograma del proceso de planificación

- Determinación de los tiempos de realización y puesta en marcha del plan
- Definición de actividades y de responsables

5.5.2 SEGUNDA ETAPA

5.5.2.1 Elaboración del plan

- Definición de la misión de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN);
- Descripción de los objetivos;
- Definición de las estrategias
- Elaboración del plan

5.5.2.2 Elementos del Plan Estratégico

- Nivel estratégico
 - Misión de la UEN
 - Líneas estratégicas
 - Objetivos
 - Nivel táctico:
- Estrategias
 - Nivel operacional
 - Plan de acción

5.5.3 UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS (UEN) : Departamento De Comercio Exterior de la Micro región

- **Definición de la misión de la Unidad Estratégica De Negocios**

Se sugiere definir la misión:

“El departamento de Comercio Exterior de la Micro Región busca facilitar a los pequeños y medianos empresarios la inserción en el mercado internacional. Ser un articulador entre la comuna y el mercado externo, proveyendo las herramientas necesarias a los empresarios locales para el buen desarrollo del negocio internacional y fomentado el trabajo mancomunado.



La creación del departamento debería hacerse por medio de una ordenanza municipal, realizada por cada comuna.“

La base de este proyecto está apoyada en los casos de los municipios de Lomas de Zamora y de Quilmes, ambos de la provincia de Buenos Aires. Dichas comunas llevan exitosamente la gestión de un departamento de comercio exterior desde hace 10 años y 6 años respectivamente⁴.

- **Objetivos:**

A continuación se deberán detallar los objetivos surgidos a partir del consenso con el grupo de trabajo. Estos objetivos pueden ser ampliados y mejorados a medida que el proyecto avance.

Se definirán algunos objetivos que consideramos de importancia para el éxito del departamento:

- **Generales:**

- a) Prestar un servicio integrado de asesoramiento en Comercio exterior a la comunidad de la micro región.
- b) Ayudar a las empresas de las comunas a lograr competitividad e inserción en el contexto internacional.

- **Particulares:**

- a) Desarrollar potenciales negocios con los empresarios locales y extranjeros
- b) Implementar la Marca Micro región Luján Maipú en el mundo
- c) Mejorar el sistema de calidad de las organizaciones y del sistema en sí.
- d) Capacitar a la comunidad empresaria de la región
- e) Fomentar la relación municipio- productores
- f) Generar equipos de trabajo con agentes locales para el fomento del comercio exterior
- g) Promover el cooperativismo y la asociatividad entre los empresarios del medio.
- h) Articulación de iniciativas de gestión comercial con creación de condiciones de competitividad;
- i) Colaboración con la construcción de una sólida competitividad sistémica local, mediante el uso intensivo de tecnologías adecuadas;
- j) Atención a las características de cada mercado y tipos de bienes al diseñar estrategias de desarrollo de la competitividad internacional de los bienes producidos localmente;
- k) Respaldo a las Pymes en sus negociaciones con los bancos privados para mejorar su acceso al financiamiento;
- l) Identificación de la oferta local exportable;
- m) Diseño y aplicación de políticas de promoción industrial;
- n) Desarrollo de actividades de innovación y adaptación;
- o) Identificación de oportunidades comerciales en el exterior para empresarios locales;

- **Plazos:**

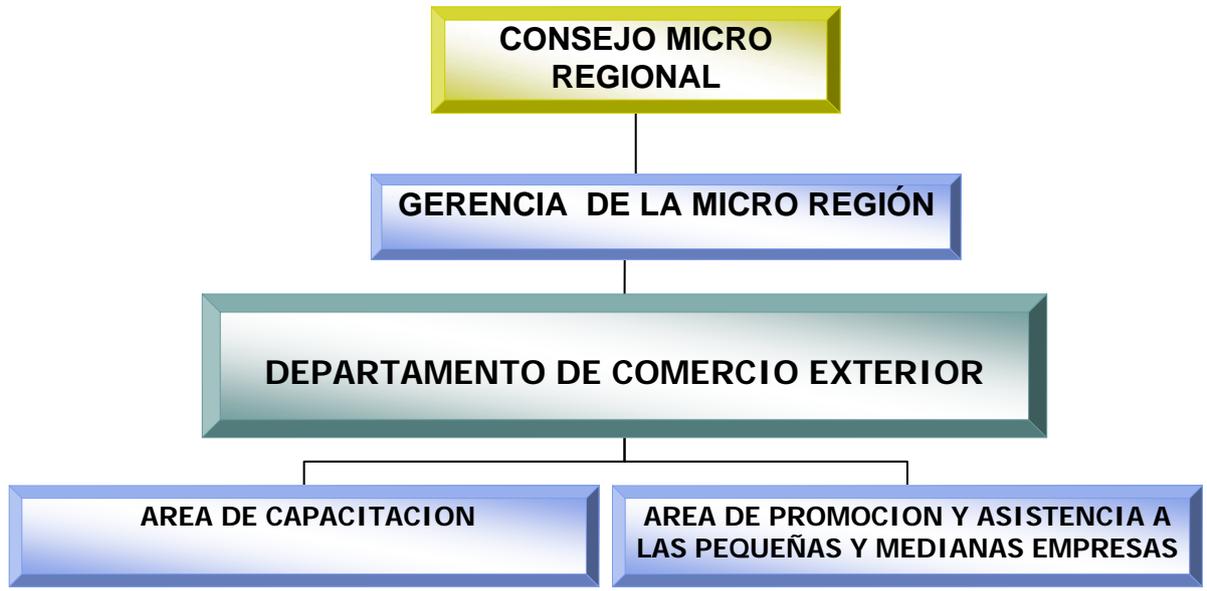
El plazo sugerido para la creación y comienzo de actividades del Departamento de Comercio Exterior es abril 2006.

- **Estructura:**

⁴ www.imptce.gov.ar (Municipalidad de Lomas de Zamora), www.quilmesvirtual.gov.ar (Municipalidad de Quilmes)



ORGANIGRAMA N° 1



El organigrama aquí presentado muestra a la micro región como un órgano independiente (que podría incluirse en cada organigrama de los municipios como un órgano de staff) de la micro región. La conducción política de la micro-región se definirá a partir de un Consejo Micro regional formado por los Directores de los Departamentos de Desarrollo Económico de las dos comunas para poder trabajar conjuntamente. De el Consejo dependerá la Gerencia de la micro región y de esta el Departamento de Comercio Exterior, quien estará a cargo de dos áreas sumamente importantes para el éxito de este proyecto: el área de capacitación y el área de promoción y asistencia a las PyMes de la micro región. Esta organización puede considerarse provisoria, y con el aumento de la complejidad de la gestión podría incorporarse algunas otras áreas, tales como las previstas en los Proyectos de creación de un Departamento de Comercio Exterior para cada Municipalidad, acordados con la Universidad del Aconcagua.

- **Ubicación:**

Se podrá asentar en el área en donde actualmente se manejan las actividades de la Microregión, lugar común, definido por los dos municipios.

- **Recursos:**

- **Humanos:** todos son empleados municipales, dentro de los cuales se encuentran profesionales de Comercio Exterior y alumnos de la UDA. El departamento debería estar a cargo de un responsable, elegido por consenso por el Consejo Microregional. Se sugiere trabajar con la Universidad para poder utilizar la asesoría y los recursos humanos especializados con que cuenta esta institución.
- **Recursos Tecnológicos e Instrumentales:** trabajar con el registro de importadores y exportadores que tiene Pro Mendoza y realizar una base de datos propia..
- **Recursos Financieros:** Propios del municipio. Esto no implica que puedan buscarse otras fuentes de financiamiento, como por ejemplo de organismos



internacionales o donaciones. Debería definirse el presupuesto de la microregión, también por medio de una ordenanza municipal.

- **Funciones:**

- Relevamiento de la información comercial
 - Del país y del exterior
 - Formación de un banco de datos
 - Vinculación con bancos de datos nacionales y extranjeros
- Confeccionar análisis de las posibilidades del exportación o alternativas de importación
- Evaluación de la participación en Ferias y Exposiciones Internacionales
- Organización de viajes internacionales
- Evaluación y seguimiento de las actividades de otras empresas
- Evaluación y seguimiento de la cartera de clientes (informes comerciales): en el caso de la municipalidad hace referencia a las empresas que asesore.
- Asesoramiento en:
 - la selección de Agentes , representantes , distribuidores
 - la preparación de contrato con clientes, agentes, representantes, etc
 - el cálculo del precio de venta o costo final de las compras en el exterior.
 - La confección de las ofertas de exportación o las ordenes de compra de importación
 - Cerrar operaciones de comprar o venta
- Control en el cumplimiento de contratos
- Seguimiento de todo el proceso de exportación – importación (aduanas, puertos, transportes, etc)
- Organización del archivo de la documentación.
- Asesoramiento a exportadores sobre: derecho comercial y aduanero; logística; financiamiento; operatoria de comercio exterior; comercialización; estudios de mercado; evaluación de proyectos, asistencia y organización a ferias, exposiciones y misiones internacionales, etc.
- Intermediación entre los exportadores y las instituciones públicas o privadas para gestionar financiación o inversiones.

5.6 Prospectiva de la Micro región Luján de Cuyo – Maipú

La consolidación del funcionamiento de la Micro región Luján de Cuyo – Maipú podría abrir paso a una serie de alternativas de ampliación, proceso que sin dudas resultaría en un fortalecimiento de la misma. En este sentido, al momento de plantear esta cuestión estamos considerando dos posibilidades concretas: a) La incorporación del Municipio de las Heras y b) La articulación de la nueva micro – región en algún tipo de acuerdo que incluya a la Quinta Región de Chile.

5.6.1 La incorporación del Municipio de Las Heras

Resulta interesante considerar las posibilidades que resultarían del proceso de ampliación de la micro región Luján de Cuyo – Maipú, en el que se incluiría al Municipio de la Heras. El primer punto de interés a evaluar es el hecho que de este modo la actual unidad podría también contar dentro de sus límites con el acceso al Túnel Internacional Cristo Redentor, consolidando su papel de punto terminal del Corredor Bioceánico Central del MERCOSUR. Esta situación se aprecia en el siguiente **Mapa N° 8**:



MAPA N° 8 CORREDORES BIOCEANICOS



FUENTE: Diario La Nación, 14 de marzo de 2.005

Por otra parte, debe recordarse que el gobierno argentino y el chileno han avanzado significativamente para la convocatoria conjunta a una licitación internacional cuyo objetivo es el de construir el Tren Transandino Central. Este tren podría unir a Mendoza, pasando obviamente por la jurisdicción de la micro región ampliada, con la localidad chilena de Los Andes. Se calcula que el monto total de las obras necesarias asciende a la suma de 1780 pesos. Esta obra reviste una importancia muy grande también a nivel de la integración del territorio nacional puesto que establecería un vínculo con la línea Belgrano Cargas (hacia el norte) y conectaría toda la región central con Brasil. Esto se muestra en el **Mapa N° 9**:



MAPA N° 9 FERROCARRIL TRANSANDINO CENTRAL



FUENTE: Tecnicagua cdejong@tecnicagua.com

En términos de la importancia económica esta ampliación al Municipio de las Heras Implicaría que la micro región estaría relacionada de modo directo con tres los circuitos económicos más importantes de la provincia de Mendoza: el N° I (Productivo Industrial que incluye a los Departamentos de Guaymallén, Junín, Lavalle, Luján de Cuyo, Maipú, Rivadavia y San Martín), el N° 2 (Desarrollo Turístico que incluye a los Departamentos de Las Heras y Luján) el N° 3 Industrial Petroquímico (Luján de Cuyo). Cuantitativamente, la nueva unidad territorial dispondría de un adicional de población equivalente al 12% de la población provincial y de otra porción territorial equivalente al 11% del territorio de la Provincia (datos tomados del Censo Nacional de Población 2001).



5.6.2 La articulación de la nueva Micro – región en algún tipo de acuerdo que incluya a la Quinta Región de Chile

También esta constituye una posibilidad muy relevante, al conectar a la micro región con la zona mas importúante comercial, demográfica y políticamente hablando de Chile. Esta área es el punto terminal sobre el Pacífico del Corredor Central del MERCOSUR y dispone de una importante infraestructura que podría ser aprovechada, mediante convenios, por las empresas radicadas en la micro región Luján de Cuyo – Maipú – Las Heras. Representa un verdadero desafío político, sin dudas, pero es posible decir que se articula con el proyecto nacional de integración, el MERCOSUR.



BIBLIOGRAFIA

I. Libros

AGÜERO AMANDA (2003) “Análisis de la estructura de los Municipios de la Provincia de Mendoza, La reforma municipal pendiente, perspectivas y prospectivas”. V Seminario Nacional de Redmuni.. FCPS. UNC. Mendoza. Octubre 2003.

ALABÉS GUILLERMO (1998) “Guía del proceso de planificación estratégica del ministerio de Hacienda de la Provincia de Mendoza.” Ministerio de Hacienda. Gobierno de la Provincia de Mendoza, Abril 1998.

ALBISTUR MARIN, Francisco Xavier (2003), *El reto y las consecuencias del desarrollo regional y local. Comentarios al documento: El efecto de la globalización: oportunidades y desafíos para el desarrollo GLOCAL (GLOBAL Y LOCAL) EN América Latina y el Caribe*, por Giovanni BRESSI, preparado para el Seminario “Global y local: el desafío del desarrollo regional en América Latina y el Caribe, Milán, BID, 22-03-2003

ALBUERQUERQUE, Manuel (1999), *Manual del Agente de desarrollo local*, Barcelona

AZUA, Jon, (2000): *Alianzas Competitivas para la Nueva Economía. Empresas Gobiernos y Regiones Innovadoras*. Madrid: Mc Graw Hill.

BOISIER, Sergio (1990) *La construcción democrática de las regiones en Chile: una tarea colectiva*. Documento ILPES 90-8-1264, Santiago de Chile

BRACELI, Orlando A. y otros, (2000), *Estudio de los Municipios de la Provincia de Mendoza, con énfasis en los Aspectos Fiscales*.

CINGOLANI, M. (1997) *La cooperación intermunicipal como instrumento de la política de desarrollo*. En García Delgado, Daniel (ed.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina*; UBA, Buenos Aires

CLARK, Greg (2003), *Comentarios al documento: El efecto de la globalización: oportunidades y desafíos para el desarrollo GLOCAL (GLOBAL Y LOCAL) EN América Latina y el Caribe*, por Giovanni BRESSI, preparado para el Seminario “Global y local: el desafío del desarrollo regional en América Latina y el Caribe, Milán, BID, 22-03-2003

CORAGGIO, José Luis (1997), *Perspectivas del desarrollo regional en América Latina*, Conferencia inaugural en el III SEMINARIO INTERNACIONAL: ESTADO, REGIÓN Y SOCIEDAD EMERGENTE, Recife, 9/12/97

CUETO, Adolfo, ROMANO, Aníbal y SACCHERO Pablo (1996) *Historia de Mendoza. Fascículo N° 27*. Ed. Diario Los Andes, Mendoza

DABAT, G. (2003): *Tecnologías en las políticas municipales en comercio exterior. Artículo de Noticias municipales. Proyecto “Evaluación de las políticas municipales de comercio exterior”*, Universidad Nacional de Quilmes

DÍAZ VILLEGAS DE LANDA MARTHA. (2003) *Desafíos a la sustentabilidad de los gobiernos locales :Micro-municipalismo y viabilidad política de la regionalización subprovincial.* V Seminario Nacional de Redmuni.. FCPS. UNC. Mendoza. Octubre 2003.

DOSI. G. (1988). *The nature of the innovative process. Technical change and economic theorie*. Dosi, Freeman, Nelson Silverberg, Soete, etc. Pinter Publisher.



FRATALOCCHI, A. (1993) “*Marketing y Comercio Exterior. Transporte, embalajes, seguros ,bancos, aduanas y mercados .*”) Cangallo, Buenos Aires.

FERRARO, Carlo (2003) Desarrollo productivo local en Argentina; Estudio 1.EG.33.3 Componente B; Préstamo BID 925/OC-AR. Pre II.Coordinación del Estudio: Oficina de la CEPAL-ONU en Bs As, a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación 48

FURLANI DE CIVIT , MARÍA ESTELA, GABAY RUTH ELIANA (2003) “*El desarrollo local: una estrategia para la gestión municipal.*” V Seminario Nacional de Redmuni.. FCPS. UNC. Mendoza. Octubre 2003.

FLACSO. (2002), Boletín Redes PPGA (*Planificación participativa y Gestión asociada*), Buenos Aires

GARCIA DELGADO, Daniel (1997) *Nuevos escenarios locales. El cambio del modelo de gestión.* En García Delgado, Daniel (ed.) *Hacia un nuevo modelo de gestión local. Municipio y sociedad civil en Argentina;* UBA, Buenos Aires

GARCÍA DELGADO, Daniel (2000), “*Estado – Nación y globalización,* Editorial Ariel, Buenos Aires.

INAP. “Instituto nacional de la Administración Pública”. (2001): “*Cooperación Intermunicipal en Argentina*”. Buenos Aires: Eudeba UBA.

JONES, G.R. (1996). *Administración estratégica. Un enfoque integrado,* Santa Fe de Bogotá, Mc Graw Hill.

KEEGAN. W. (2000): *Marketing global,* Madrid. Prentice Hall.

KOTLER, P. y otros (1998), *El marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de riqueza nacional,* Buenos Aires, Paidós.

KOTLER, P. y otros (1992): “*Mercadotecnia de localidades*”, Editorial Diana. México

LEVY, Alberto. (1981), *Planteamiento estratégico.* Buenos Aires, Macchi

MONCAYO JIMÉNEZ, Edgard (2001), *Evolución de los paradigmas y modelos interpretativos del desarrollo territorial,* ILPES-CEPAL, Santiago de Chile

POGGIESE, Héctor (2000) Boletín Redes PPGA (*Planificación participativa y Gestión asociada*), La familia de Metodologías PPGA es elaborada y experimentada por FLACSO, GAO, SurCo y otras redes.

POGGIESE, Héctor (1997), *Prácticas de gestión asociada, contrato social y nuevos actores colectivos,* Primer Congreso Municipal de Investigación y Políticas Sociales, Rosario

PORTER, Michael E. (1991), *La ventaja competitiva de las naciones,* Buenos Aires, Vergara

PORTER, Michael E. (2001), *Ventaja competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia,* Distrito Federal: Continental

PORTO, Alberto, *Finanzas Públicas Locales en la Argentina,* UNLP. DEPECO, Documento de Trabajo N° 57, Octubre de 2004, en www.depeco.unlp.edu.ar

VAZQUEZ BARQUERO, Antonio (2001) *Desarrollo, redes e innovación,* Madrid, Edic. Pirámide, pag. 243



II. Revistas

Desarrollo Local. Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental En: Revista Asociación de Administradores Gubernamentales. Buenos Aires, año 8, n° 18, primavera, 2001.

Revista Contactar: la revista de los municipios. Buenos Aires (varios números disponibles hasta octubre del 2002).

III. Sitios de Internet

www.maipu.gov.ar
www.lujandecuyo.gov.ar
www.centro-emprende.com
www.contactar.com.ar
www.desarrollohumano.org.sv/estado/capitulo_pdf
www.desarrollolocal.org
www.infopolis.com.ar
www.lawebmunicipal.com
www.ider.cl
www.institutolibertad.com
www.iigov.org
www.mercosur.org.uy
www.pbh.br.mercocidades./index.htm
www.ratery.com.ar
www.ruv.itesm.mx
www.redel.cl
www.riadel.cl/

Fecha de consulta de los sitios WEB (marzo a setiembre del 2005)

IV, Documentos oficiales

Convenios de las municipalidades
Estudios oficiales
Estadísticas oficiales
Convenios con la Universidad del Acongagua



ANEXOS DOCUMENTALES

ANEXO I

ACUERDO MICRO REGIÓN LUJÁN DE CUYO - MAIPÚ

ACUERDO MICRO REGIÓN LUJÁN MAIPÚ

Entre la **MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ**, representada en este acto por el Señor Intendente Municipal Don ROLANDO ADOLFO BERMEJO, con D.N.I. N° 13.772.994, y el Secretario Gerente de Infraestructura y Servicios, Ingeniero FRANCISCO AGENOR MOLINA, con D.N.I.: 12.100.999, ambos constituyendo domicilio legal en la calle Pablo Pescara N° 190, de la Ciudad de Maipú, Mendoza; y la **MUNICIPALIDAD DE LUJÁN DE CUYO**, representada en este acto por el Señor Intendente Municipal Dr. OMAR DE MARCHI, con D.N.I.: 17.640.658, y el señor Secretario de Obras y Servicios Públicos, Arq. ERNESTO TONELLI, con L.E. N°: 8.155.140, ambos constituyendo domicilio legal en Av. San Martín 250 de la Ciudad de Luján de Cuyo, Provincia de Mendoza, **se celebra el siguiente ACUERDO INTERDEPARTAMENTAL:**

PRIMERO: Ambos Intendentes expresan su convicción de que la integración, el intercambio, la cooperación, la asistencia recíproca y el consenso constituyen el camino más rápido y eficaz para resolver problemas comunes que afectan a ambos Municipios y para enfrentar el desafío del crecimiento y la equidad que nos plantea nuestro tiempo.-----

SEGUNDO: En esta inteligencia resuelven ambas Municipalidades la constitución de una comisión que garantice la puesta en marcha de dichos principios, cuyos miembros serán designados de común acuerdo.-----

TERCERO: El presente acuerdo se elevará en el plazo de cinco días hábiles a los respectivos Honorables Concejos Deliberantes para su ratificación.-----

CUARTO: A fin de que las acciones resulten dinámicas y ejecutivas se establecerán en el marco del Convenio los mecanismos previstos en la Ley Provincial N° 6.243, considerando la participación de la Provincia en aquellos casos en que la competencia sea concurrente.-----

QUINTO: El presente Acuerdo tiene como finalidad el abordaje, por parte de la Comisión creada en el artículo 2°, de los siguientes temas, sin perjuicio de otros que surjan en el seno de la comisión o sean remitidos por algunos de los Municipios para su tratamiento y siempre que los mismos sean de interés interdepartamental:

1) Servicios Sanitarios de Agua y Cloacas

Ambos Municipios son dos de los tres Departamentos que en la Provincia de Mendoza son prestadores de los servicios de agua y cloaca. El análisis conjunto permitirá lograr una efectividad en el suministro de los servicios a través de la mejora continua.

2) Disposición final de Residuos

Es una problemática de difícil solución en el Oasis Norte de la Provincia por la que a partir de la experiencia y resolución del conflicto en el Departamento de Maipú, es necesario un intercambio. Debido a la similitud de ambos departamentos y el avance logrado en Maipú, se hace necesaria la transferencia de experiencias que permitan mejorar a ambos departamentos.

3) Los límites interdepartamentales

Un conflicto de competencias de antigüedad bastante importante que hace necesario elaborar propuestas de resolución, procurando satisfacer las necesidades de los habitantes de la zona.



4) Los asentamientos poblacionales de emergencia

Definir políticas de regulación que permitan no solamente la construcción de viviendas sino tener en cuenta los aspectos sociales, económicos, ambientales, etc. que permitan el desarrollo humano para la integración.

5) El transporte metropolitano

Ante la posibilidad de modificación del transporte público de pasajeros, la incorporación del sistema Ferroviario y la definición de la Red Vial que lo complemente, se hace necesario articular políticas conjuntas que requieren un cambio cultural.

6) El desarrollo Económico y Turístico

Trabajar en forma conjunta con los distintos Sectores Económicos que permitan definir objetivos comunes para promover una inversión equilibrada y la apertura a nuevos mercados, incentivando circuitos turísticos que nos ayuden al logro de la reconversión económica.

7) Plan de Desarrollo Urbano y Rural

Definir zonas y actividades a desarrollar en zonas: urbanas y suburbanas, rurales e industriales, que permitan equilibrar los distintos sectores para el desarrollo armónico sostenido.

SEXTO: Los Convenios específicos a los que arriben los Departamentos Ejecutivos de ambos Municipios en el marco del presente Acuerdo, deberán ser ratificados por los correspondientes Honorables Concejos Deliberantes. En este marco, se invitará a los integrantes de los H. C. D. de cada Departamento, a participar activamente, en el tratamiento de los temas que se abordarán prioritariamente.

En prueba de conformidad, las partes suscriben dos ejemplares de un mismo tenor, previa lectura y ratificación de su contenido, en la Provincia de Mendoza a dieciocho de Agosto de dos mil.-----



ANEXO II

**CONVENIO MARCO MUNICIPALIDAD DE LUJÁN DE CUYO – UNIVERSIDAD DEL
ACONCAGUA**



MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ
-MENDOZA-



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

CONVENIO MARCO ENTRE LA UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA Y LA MUNICIPALIDAD DE MAIPU

Entre la **Universidad del Aconcagua**, representada en este acto por su Rector Dr. Osvaldo Caballero, con domicilio en Catamarca 147 de la Ciudad Capital de Mendoza, en adelante la **UNIVERSIDAD** y la **Municipalidad de Maipú** representada por el señor Intendente Dn. Rolando Adolfo Bermejo y el Secretario Gerente de Hacienda y Administración Cdr. Edgardo Elián Japaz, con domicilio en Pablo Pescara 190, Maipú, Mendoza, en adelante el **MUNICIPIO**, se acuerda en suscribir el presente **CONVENIO MARCO DE COOPERACION Y COLABORACION, PARA LA INVESTIGACION, ENSEÑAZA Y CAPACITACION LABORAL** en el área del comercio exterior y otras áreas de desarrollo económico y social, con sujeción a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La **UNIVERSIDAD** y el **MUNICIPIO** a través de la **Dirección de Comercio Internacional** dependiente de la **Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas** y el **Departamento General de Desarrollo Económico**, respectivamente, acuerdan la realización de las acciones tendientes a desarrollar proyectos, aprovechar recursos, formular estudios de mercado, analizar información comercial y toda otra actividad en materia de comercio internacional.-----

SEGUNDA: La **UNIVERSIDAD** a través de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas y su Dirección de Comercio Internacional colaborará en la creación de un Departamento de Comercio Exterior cuyos objetivos se explicitan en el anexo que forma parte del presente convenio.-----

TERCERA: La **UNIVERSIDAD** facilitará el uso de sus instalaciones para la realización de conferencias, congresos, seminarios, cursos de capacitación y otras actividades programadas sobre la base de lo previsto en este convenio, suministrando datos, información, conocimientos y documentación de que disponga, a los fines de un mejor cumplimiento de los objetivos enunciados.-----

CUARTA: El **MUNICIPIO** se compromete a realizar en los casos que corresponda la gestión de financiamiento para los proyectos y/o actividades que específicamente se acuerden, como así también a reglamentar las características generales y particulares de regímenes de pasantías que se acordaren y conceder el espacio físico necesario para el desarrollo de las actividades.-----

QUINTA: Los resultados que se logren a través de trabajos realizados en materia de investigación en virtud del presente convenio serán de propiedad de las partes, las que podrán de común acuerdo publicarlos en forma conjunta, lo cual se tratará en cada caso en particular.-----

SEXTA: La vinculación operativa para la materialización de este convenio se efectuará entre la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas a través de su Dirección de Comercio Internacional de su dependencia y el Departamento General de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Maipú, cuyos titulares suscriben también el presente.-----

SEPTIMA: Entre la **UNIVERSIDAD** y el **MUNICIPIO** convienen la constitución de comisiones de trabajo para abordar temas relacionados con el Acuerdo Micro Región Luján-Maipú celebrado entre la Municipalidad de Maipú y la Municipalidad de Luján de Cuyo el dieciocho de agosto de dos mil, según copia adjunta del Acuerdo respectivo.-----

OCTAVA: El presente convenio regirá luego de su firma y tendrá una vigencia de un (1) año, prorrogable automáticamente por períodos de duración similar, sin límite mediante la simple ratificación de las partes, la cual deberá presentarse con treinta (30) días de anticipación a su vencimiento.-----

NOVENA: Toda diferencia, que surja de la puesta en funcionamiento del presente convenio, como aquellas que pudieran surgir de los protocolos adicionales que como consecuencia se firmen, deberá resolverse amistosamente por concertación de las partes.-----

DECIMA: En prueba de conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la Ciudad de Maipú a los 18 días del mes de octubre de 2012.-----



UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

CONVENIO MARCO ENTRE LA UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA Y LA MUNICIPALIDAD DE LUJAN DE CUYO

Entre la **Universidad del Aconcagua**, representada en este acto por su Rector Dr. Osvaldo Caballero, con domicilio en Catamarca 147 de la Ciudad Capital de Mendoza, en adelante la **UNIVERSIDAD** y la **Municipalidad de Luján de Cuyo** representada por el señor Intendente Dr. Omar De Marchi y el Secretario de Hacienda y Administración Cdr. Antonio Spezia, con domicilio en San Martín 250, Luján de Cuyo, Mendoza, en adelante el **MUNICIPIO**, se acuerda en suscribir el presente **CONVENIO MARCO DE COOPERACION Y COLABORACION, PARA LA INVESTIGACION, ENSEÑANZA Y CAPACITACION LABORAL** en el área del comercio exterior y otras áreas de desarrollo económico y social, con sujeción a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La **UNIVERSIDAD** y el **MUNICIPIO** a través de la **Dirección de Comercio Internacional** dependiente de la **Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas** y la **Dirección de Desarrollo Económico**, respectivamente, acuerdan la realización de las acciones tendientes a desarrollar proyectos, aprovechar recursos, formular estudios de mercado, analizar información comercial y toda otra actividad en materia de comercio internacional.-----

SEGUNDA: La **UNIVERSIDAD** a través de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas y su Dirección de Comercio Internacional colaborará en la creación de un Departamento de Comercio Exterior cuyos objetivos se explicitan en el anexo que forma parte del presente convenio.-----

TERCERA: La **UNIVERSIDAD** facilitará el uso de sus instalaciones para la realización de conferencias, congresos, seminarios, cursos de capacitación y otras actividades programadas sobre la base de lo previsto en este convenio, suministrando datos, información, conocimientos y documentación de que disponga, a los fines de un mejor cumplimiento de los objetivos enunciados.-----

CUARTA: El **MUNICIPIO** se compromete a realizar en los casos que corresponda la gestión de financiamiento para los proyectos y/o actividades que específicamente se acuerden, como así también a reglamentar las características generales y particulares de regímenes de pasantías que se acordaren, y conceder el espacio físico necesario para el desarrollo de las actividades.-----

QUINTA: Los resultados que se logren a través de trabajos realizados en materia de investigación en virtud del presente convenio serán de propiedad de las partes, las que podrán de común acuerdo publicarlos en forma conjunta, lo cual se tratará en cada caso en particular.-----

SEXTA: La vinculación operativa para la materialización de este convenio se efectuará entre la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas a través de su Dirección de Comercio Internacional de su dependencia y la Dirección de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Luján de Cuyo, cuyos titulares suscriben también el presente.-----

SEPTIMA: Entre la **UNIVERSIDAD** y el **MUNICIPIO** convienen la constitución de comisiones de trabajo para abordar temas relacionados con el Acuerdo Micro Región Luján-Maipú celebrado entre la Municipalidad de Maipú y la Municipalidad de Luján de Cuyo el dieciocho de agosto de dos mil, según copia adjunta del Acuerdo respectivo.-----

OCTAVA: El presente convenio regirá luego de su firma y tendrá una vigencia de un (1) año, prorrogable automáticamente por períodos de duración similar, sin límite mediante la simple ratificación de las partes, la cual deberá presentarse con treinta (30) días de anticipación a su vencimiento.-----

NOVENA: Toda diferencia, que surja de la puesta en funcionamiento del presente convenio, como aquellas que pudieran surgir de los protocolos adicionales que como consecuencia se firmen, deberá resolverse amistosamente por concertación de las partes.-----

DECIMA: En prueba de conformidad se firman tres ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en el Departamento de Luján de Cuyo, Provincia de Mendoza, a los 18 días del mes de octubre de dos mil dos.--



ANEXO III
PROYECTO DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO
DE COMERCIO EXTERIOR EN LA
MUNICIPALIDAD DE LUJÁN DE CUYO

PROYECTO DE CREACION DE UN DEPARTAMENTO
DE COMERCIO EXTERIOR.

FUNDAMENTOS

El presente proyecto tiene por objeto proponer la creación, en la Municipalidad de Luján de Cuyo; de un Departamento de Comercio Exterior que permita formar recursos humanos idóneos en temas de comercio exterior de modo de que éstos presten sus servicios a la comunidad toda.

Cada departamento de referencia, desarrollaría programas actualizados y específicos de Comercio Exterior incluyendo temas de especialización empresarial. Paralelamente organizaría seminarios, cursos, conferencias y talleres sobre diversos temas de carácter nacional y/o internacional concordantes con esta materia. Además debería estar actualizado sobre las reales posibilidades que ofrecen los mercados internacionales (especialmente el conformado por los países miembros del MERCOSUR), de tal modo que desde esta perspectiva global, el departamento de referencia se relacione con las distintas áreas que componen la estructura del comercio internacional. En este marco, las tareas se orientarán al aprendizaje de la problemática que ofrecen los aspectos técnicos de la financiación internacional; sistemas arancelarios; normativa jurídica y transporte internacional.

Será posible analizar las técnicas de marketing internacional desarrollando estudios de investigación de mercados y de análisis de la información para deducir la penetración comercial en las áreas estudiadas. De esta manera el departamento estará en condiciones de afrontar casos prácticos operativos los cuales formarán parte de la problemática de los distintos tipos de productos, mercados de origen y de destino.

I) OBJETIVOS

A) ACADEMICOS

- estudiar la problemática que plantea el acceso a los mercados exteriores, como así también la concurrencia de productos extranjeros a nuestro país.
 - analizar los aspectos fiscales inherentes al comercio de exportación/importación y su relación con los distintos impuestos.
- estudiar los medios de pago internacionales y la práctica financiera usual.
desarrollar lo relativo al manejo de documentación o instrumentación de operaciones.

B) OPERATIVOS

• **Motivación dentro de las empresas del medio:**

El Departamento hará llegar Información o a las empresas exportadoras e importadoras mendocinas, utilizando para tal fin: correspondencia, fax, e-mail o proponiendo reuniones informativas. Estos elementos se pueden diseñar y dirigir con los alumnos afectados a ese departamento de referencia los que podrán ser permanentes y/o rotativos.



- **Formación de una base de datos:**

Utilizando un sistema computado, se requerirá información a las diferentes empresas abocadas a la exportación y/o importación generando un sistema de datos relacionado con la oferta exportable y necesidades de importación de la provincia de Mendoza.

- **Planificar en forma práctica operaciones de exportación- importación.**

Las primeras operaciones serán simuladas hasta que los alumnos posean conocimientos que puedan ser utilizados para planificar operaciones internacionales a empresas vinculadas por intermedio del departamento de comercio exterior.

- **Generar cursos prácticos**

Utilizando los servicios del departamento se promoverá la realización de cursos prácticos para empresarios y entidades financieras interesadas en disponer de un panorama global para abordar la planificación de sus operaciones internacionales o determinados aspectos que habitualmente quedan fuera de su influencia directa (aspectos bancarios, de despacho, de transporte y/o comercialización).

- **Detectar-micro-emprendimientos productivos:**

Utilizar los recursos del departamento para ofrecer asesoramiento práctico a las empresas para que puedan realizar sin dificultades las operaciones requeridas.

- **Utilizar correctamente los sistemas de comunicación.**

El estudiante podrá tener noción de como utilizar los sistemas de comunicación, su seguridad, costos que involucren cada uno de ellos y efectividad de los mismos.

Efectuar convenios, con otras universidades extranjeras:

Utilizando la base de datos obtenida por el Departamento de comercio exterior, a través del Honorable Concejo Deliberante se podrán generar convenios con otras universidades que permitan el intercambio de información tanto para la oferta como para la demanda; utilizando este medio como estrategia de penetración de mercados internacionales alternativos.

- **Asesoramiento en ferias y exposiciones:**

Por intermedio del departamento de comercio exterior se asesorará en la participación de ferias y/o exposiciones internacionales detectando nuevos mercados, potenciales negocios, conformando una base de datos para obtener mayor capacidad de negociación Internacional y un adecuado manejo de canales de información que permitiría obtener datos básicos de como se comercializa la mercadería en otros mercados, su calidad, su valor en el mercado interno, etc.

- **Desarrollo de estrategias de inteligencia y penetración:**

Utilizando la información obtenida en ferias y exposiciones, por intermedio de la base de datos se desarrollarán estrategias para identificar los productos que servirán a los objetivos de las empresas. (tanto en exportación como en importación)

II) APTITUDES PERSONALES A DESARROLLAR EN LOS ALUMNOS:

- a) incentivar la capacidad de análisis-síntesis y de afrontar problemas de diferente complejidad.
- b) estimular la responsabilidad de los alumnos a través de la asignación de las tareas a realizar.
- c) preparar a futuros profesionales para el ejercicio de diferentes cargos en entornos rápidamente cambiantes, debido al carácter supranacional de los supuestos que intervienen en el comercio internacional.

III) AREAS DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR:

A) COMERCIO DE EXPORTACION-IMPORTACION



Esta área abordará el estudio actualizado del nuevo marco económico internacional de todos los elementos que componen los supuestos reales que afectan a las operaciones de exportación y/o importación.

Teniendo en cuenta que la actividad de una empresa busca como última consecuencia la adquisición o venta de mercaderías, esta área abordará fundamentalmente:

La problemática del comercio de importación. Aspectos fiscales; mecanismos para el desarrollo de dicho comercio. Valor en aduana de las mercaderías.

Análisis de la problemática del comercio de exportación.

Posibilidades y recursos en las operaciones de importación y exportación.

B) REGIMEN ECONOMICO DEL COMERCIO INTERNACIONAL

El objeto principal de esta área es el de transmitir un conocimiento global del contexto internacional y de las magnitudes económicas dentro de las cuales las empresas se van a desenvolver y comprende fundamentalmente:

- ❖ Balanza de pagos
- ❖ Organización económica internacional
- ❖ Sistema monetario internacional

C) FINANCIACION

Al constituir la financiación un elemento de vital importancia para el proyecto y desarrollo de las actividades de producción y comercialización de mercaderías, de cualquier origen y con cualquier destino, en esta área se desarrollarán análisis financieros y los enfoques para la gestión de los posibles métodos de importación y exportación de mercaderías. Por tanto comprende principalmente:

Financiación para negocios de exportación-importación.

Fuentes de financiación.

- ❖ Instrumentos de pagos internacionales.

D) CREDITO DE EXPORTACIÓN

Comprende el estudio de las modalidades de créditos a la exportación y las diferentes posibilidades de acceso por parte de las empresas.

E) TRANSPORTE INTERNACIONAL

La urgente necesidad de la presencia de nuestros productos en cualquier país extranjero en las mejores condiciones, en cuanto a estado y precio competitivo, como así también la dependencia de algunos suministros de productos procedentes del exterior, hace necesario que esta área comprenda:

- ❖ Expedición de mercaderías.
- ❖ Distintos tipos de transportes (marítimo- aéreo- terrestre).
- ❖ Transporte combinado.
- ❖ El seguro en el transporte de mercancías.



ESTRATEGIA COMERCIAL INTERNACIONAL

Esta área tendrá por finalidad la de transmitir un concepto global de comercialización internacional para su aplicación en cualquier tipo de organización. En este caso los elementos teóricos se combinarán con casos prácticos, fundamentalmente centrados en temas de MERCADOS INTERNACIONALES y las distintas vías de acceso a los mismos.

Esta área fundamentalmente estudia:

La empresa y los mercados internacionales.

Los canales de comercialización.

La planificación y las etapas de la acción comercial.

El proceso de internacionalización de la empresa.

CASOS PRACTICOS:

Se realizarán casos prácticos en los cuales se integrarán todas las áreas precedentemente mencionadas. En este caso se discutirán los temas propuestos y se plantearán planes de acción.



ANEXO IV

CONVENIO MARCO MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ – UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA

CONVENIO MARCO ENTRE LA UNIVERSIDAD DEL ACONCAGUA Y LA MUNICIPALIDAD DE MAIPU

Entre la **Universidad del Aconcagua**, representada en este acto por su Rector Dr. Osvaldo Caballero, con domicilio en Catamarca 147 de la Ciudad Capital de Mendoza, en adelante la **UNIVERSIDAD** y la **Municipalidad de Maipú** representada por el señor Intendente Dn. Rolando Adolfo Bermejo y el Secretario Gerente de Hacienda y Administración Cdr. Edgardo Elián Japaz, con domicilio en Pablo Pescara 190, Maipú, Mendoza, en adelante el **MUNICIPIO**, se acuerda en suscribir el presente **CONVENIO MARCO DE COOPERACION Y COLABORACION, PARA LA INVESTIGACION, ENSEÑAZA Y CAPACITACION LABORAL** en el área del comercio exterior y otras áreas de desarrollo económico y social, con sujeción a las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La **UNIVERSIDAD** y el **MUNICIPIO** a través de la **Dirección de Comercio Internacional** dependiente de la **Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas** y el **Departamento General de Desarrollo Económico**, respectivamente, acuerdan la realización de las acciones tendientes a desarrollar proyectos, aprovechar recursos, formular estudios de mercado, analizar información comercial y toda otra actividad en materia de comercio internacional.-----
-

SEGUNDA: La **UNIVERSIDAD** a través de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas y su Dirección de Comercio Internacional colaborará en la creación de un Departamento de Comercio Exterior cuyos objetivos se explicitan en el anexo que forma parte del presente convenio.-----

TERCERA: La **UNIVERSIDAD** facilitará el uso de sus instalaciones para la realización de conferencias, congresos, seminarios, cursos de capacitación y otras actividades programadas sobre la base de lo previsto en este convenio, suministrando datos, información, conocimientos y documentación de que disponga, a los fines de un mejor cumplimiento de los objetivos enunciados.-----
-

CUARTA: El **MUNICIPIO** se compromete a realizar en los casos que corresponda la gestión de financiamiento para los proyectos y/o actividades que específicamente se acuerden, como así también a reglamentar las características generales y particulares de regímenes de pasantías que se acordaren y conceder el espacio físico necesario para el desarrollo de las actividades.-----

QUINTA: Los resultados que se logren a través de trabajos realizados en materia de investigación en virtud del presente convenio serán de propiedad de las partes, las que podrán de común acuerdo publicarlos en forma conjunta, lo cual se tratará en cada caso en particular.-----

SEXTA: La vinculación operativa para la materialización de este convenio se efectuará entre la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas a través de su Dirección de Comercio Internacional de su dependencia y el Departamento General de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Maipú, cuyos titulares suscriben también el presente.-----

SEPTIMA: Entre la **UNIVERSIDAD** y el **MUNICIPIO** convienen la constitución de comisiones de trabajo para abordar temas relacionados con el Acuerdo Micro Región Luján-Maipú celebrado entre la Municipalidad de Maipú y la Municipalidad de Luján de Cuyo el dieciocho de agosto de dos mil, según copia adjunta del Acuerdo respectivo.-----



OCTAVA: El presente convenio regirá luego de su firma y tendrá una vigencia de un (1) año, prorrogable automáticamente por períodos de duración similar, sin límite mediante la simple ratificación de las partes, la cual deberá presentarse con treinta (30) días de anticipación a su vencimiento.-----

NOVENA: Toda diferencia, que surja de la puesta en funcionamiento del presente convenio, como aquellas que pudieran surgir de los protocolos adicionales que como consecuencia se firmen, deberá resolverse amistosamente por concertación de las partes.-----

DECIMA: En prueba de conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la Ciudad de Maipú a los 18 días del mes de octubre de dos mil dos.-----



ANEXO V

PROYECTO DE CREACIÓN DE UN DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR EN LA MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ

PROYECTO DE CREACION DE UN DEPARTAMENTO

DE COMERCIO EXTERIOR.

FUNDAMENTOS

El presente proyecto tiene por objeto proponer la creación, en la Municipalidad de Maipú; de un Departamento de Comercio Exterior que permita formar recursos humanos idóneos en temas de comercio exterior de modo de que éstos presten sus servicios a la comunidad toda.

Cada departamento de referencia, desarrollaría programas actualizados y específicos de Comercio Exterior incluyendo temas de especialización empresarial. Paralelamente organizaría seminarios, cursos, conferencias y talleres sobre diversos temas de carácter nacional y/o internacional concordantes con esta materia. Además debería estar actualizado sobre las reales posibilidades que ofrecen los mercados internacionales (especialmente el conformado por los países miembros del MERCOSUR), de tal modo que desde esta perspectiva global, el departamento de referencia se relacione con las distintas áreas que componen la estructura del comercio internacional. En este marco, las tareas se orientarán al aprendizaje de la problemática que ofrecen los aspectos técnicos de la financiación internacional; sistemas arancelarios; normativa jurídica y transporte internacional.

Será posible analizar las técnicas de marketing internacional desarrollando estudios de investigación de mercados y de análisis de la información para deducir la penetración comercial en las áreas estudiadas. De esta manera el departamento estará en condiciones de afrontar casos prácticos operativos los cuales formarán parte de la problemática de los distintos tipos de productos, mercados de origen y de destino.

I) OBJETIVOS

A) ACADEMICOS

- estudiar la problemática que plantea el acceso a los mercados exteriores, como así también la concurrencia de productos extranjeros a nuestro país.
- analizar los aspectos fiscales inherentes al comercio de exportación/importación y su relación con los distintos impuestos.
- Estudiar los medios de pagos internacionales y la práctica financiera usual.
- desarrollar lo relativo al manejo de documentación o instrumentación de operaciones.

B) OPERATIVOS

- Motivación dentro de las empresas del medio:

El Departamento hará llegar Información o a las empresas exportadoras e importadoras mendocinas, utilizando para tal fin: correspondencia, fax, e-mail o proponiendo reuniones informativas. Estos elementos



se pueden diseñar y dirigir con los alumnos afectados a ese departamento de referencia los que podrán ser permanentes y/o rotativos.

- **Formación de una base de datos:**

Utilizando un sistema computado, se requerirá información a las diferentes empresas abocadas a la exportación y/o importación generando un sistema de datos relacionado con la oferta exportable y necesidades de importación de la provincia de Mendoza.

- **Planificar en forma práctica operaciones de exportación- importación.**

Las primeras operaciones serán simuladas hasta que los alumnos posean conocimientos que puedan ser utilizados para planificar operaciones internacionales a empresas vinculadas por intermedio del departamento de comercio exterior.

- **Generar cursos prácticos**

Utilizando los servicios del departamento se promoverá la realización de cursos prácticos para empresarios y entidades financieras interesadas en disponer de un panorama global para abordar la planificación de sus operaciones internacionales o determinados aspectos que habitualmente quedan fuera de su influencia directa (aspectos bancarios, de despacho, de transporte y/o comercialización).

- **Detectar-micro-emprendimientos productivos:**

Utilizar los recursos del departamento para ofrecer asesoramiento práctico a las empresas para que puedan realizar sin dificultades las operaciones requeridas.

- **Utilizar correctamente los sistemas de comunicación.**

El estudiante podrá tener noción de como utilizar los sistemas de comunicación, su seguridad, costos que involucren cada uno de ellos y efectividad de los mismos.

- **Efectuar convenios, con otras universidades extranjeras:**

Utilizando la base de datos obtenida por el Departamento de comercio exterior, a través del Honorable Concejo Deliberante se podrán generar convenios con otras universidades que permitan el intercambio de información tanto para la oferta como para la demanda; utilizando este medio como estrategia de penetración de mercados internacionales alternativos.

- **Asesoramiento en ferias y exposiciones:**

Por intermedio del departamento de comercio exterior se asesorará en la participación de ferias y/o exposiciones internacionales detectando nuevos mercados, potenciales negocios, conformando una base de datos para obtener mayor capacidad de negociación Internacional y un adecuado manejo de canales de información que permitiría obtener datos básicos de como se comercializa la mercadería en otros mercados, su calidad, su valor en el mercado interno, etc.

- **Desarrollo de estrategias de inteligencia y penetración:**

Utilizando la información obtenida en ferias y exposiciones, por intermedio de la base de datos se desarrollarán estrategias para identificar los productos que servirán a los objetivos de las empresas. (tanto en exportación como en importación)

II) APTITUDES PERSONALES A DESARROLLAR EN LOS ALUMNOS:

a) incentivar la capacidad de análisis-síntesis y de afrontar problemas de diferente complejidad.

b) estimular la responsabilidad de los alumnos a través de la asignación de las tareas a realizar.



c) preparar a futuros profesionales para el ejercicio de diferentes cargos en entornos rápidamente cambiantes, debido al carácter supranacional de los supuestos que intervienen en el comercio internacional.

III) AREAS DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR:

A) COMERCIO DE EXPORTACION-IMPORTACION

Esta área abordará el estudio actualizado del nuevo marco económico internacional de todos los elementos que componen los supuestos reales que afectan a las operaciones de exportación y/o importación. Teniendo en cuenta que la actividad de una empresa busca como última consecuencia la adquisición o venta de mercaderías, esta área abordará fundamentalmente:

- ❖ La problemática del comercio de importación. Aspectos fiscales; mecanismos para el desarrollo de dicho comercio. Valor en aduana de las mercaderías.
- ❖ Análisis de la problemática del comercio de exportación.
- ❖ Posibilidades y recursos en las operaciones de importación y exportación.

B) REGIMEN ECONOMICO DEL COMERCIO INTERNACIONAL

El objeto principal de esta área es el de transmitir un conocimiento global del contexto internacional y de las magnitudes económicas dentro de las cuales las empresas se van a desenvolver y comprende fundamentalmente:

- ❖ Balanza de pagos
- ❖ Organización económica internacional
- ❖ Sistema monetario internacional

C) FINANCIACION

Al constituir la financiación un elemento de vital importancia para el proyecto y desarrollo de las actividades de producción y comercialización de mercaderías, de cualquier origen y con cualquier destino, en esta área se desarrollarán análisis financieros y los enfoques para la gestión de los posibles métodos de importación y exportación de mercaderías. Por tanto comprende principalmente:

- ❖ Financiación para negocios de exportación-importación.
- ❖ Fuentes de financiación.
- ❖ Instrumentos de pagos internacionales.

D) CREDITO DE EXPORTACIÓN

Comprende el estudio de las modalidades de créditos a la exportación y las diferentes posibilidades de acceso por parte de las empresas.

E) TRANSPORTE INTERNACIONAL

La urgente necesidad de la presencia de nuestros productos en cualquier país extranjero en las mejores condiciones, en cuanto a estado y precio competitivo, como así también la dependencia de algunos suministros de productos procedentes del exterior, hace necesario que esta área comprenda:

- ❖ Expedición de mercaderías.
- ❖ Distintos tipos de transportes (marítimo- aéreo- terrestre).
- ❖ Transporte combinado.
- ❖ El seguro en el transporte de mercancías.



ESTRATEGIA COMERCIAL INTERNACIONAL

Esta área tendrá por finalidad la de transmitir un concepto global de comercialización internacional para su aplicación en cualquier tipo de organización. En este caso los elementos teóricos se combinarán con casos prácticos, fundamentalmente centrados en temas de MERCADOS INTERNACIONALES y las distintas vías de acceso a los mismos.

Esta área fundamentalmente estudia:

- ❖ La empresa y los mercados internacionales.
- ❖ Los canales de comercialización.
- ❖ La planificación y las etapas de la acción comercial.
- ❖ El proceso de internacionalización de la empresa.

CASOS PRACTICOS:

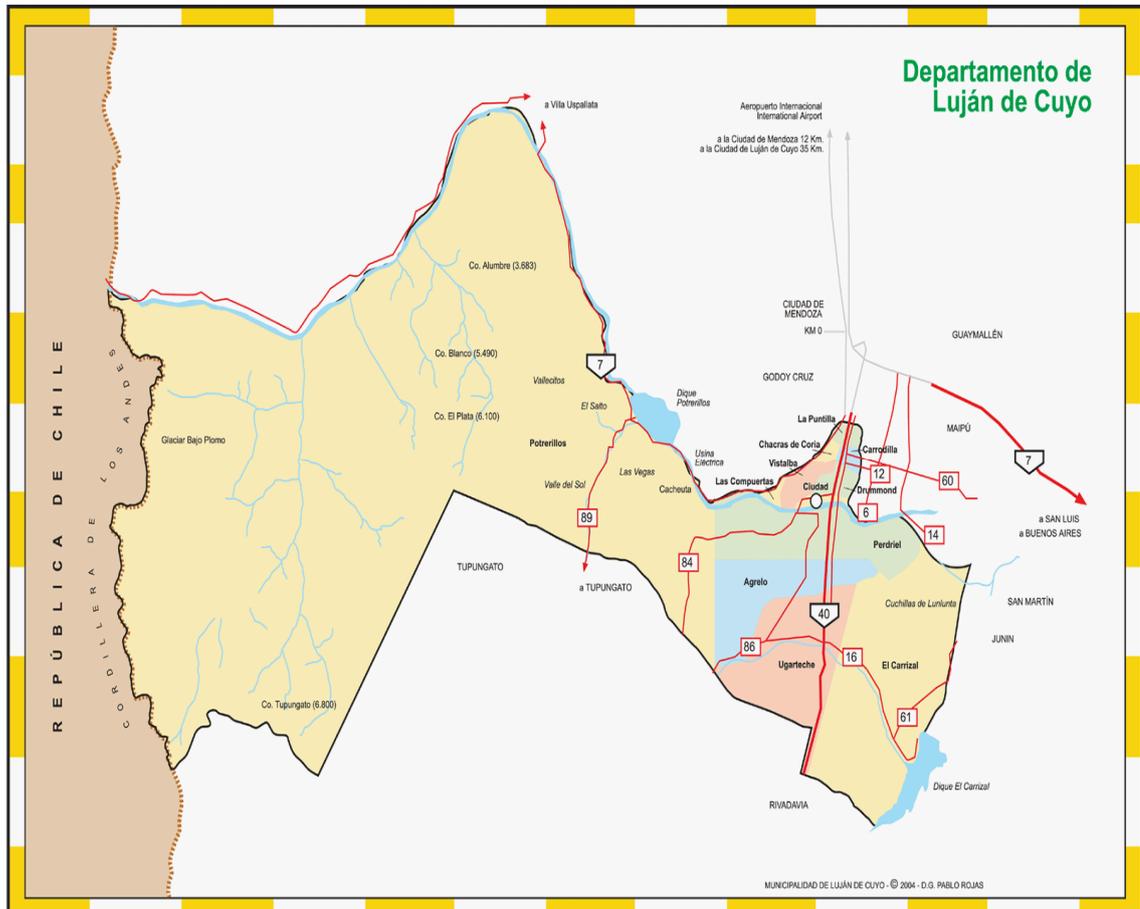
Se realizarán casos prácticos en los cuales se integrarán todas las áreas precedentemente mencionadas. En este caso se discutirán los temas propuestos y se plantearán planes de acción.



ANEXOS CARTOGRÁFICOS

ANEXO CARTOGRÁFICO N° 1

DEPARTAMENTO DE LUJÁN DE CUYO – DIVISIÓN POLÍTICA

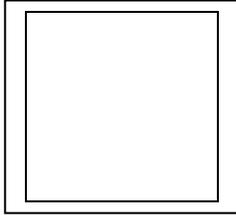


FUENTE: Municipalidad de Luján de Cuyo



ANEXO CARTOGRÁFICO N° 2

DEPARTAMENTO DE MAIPÚ – DIVISIÓN POLÍTICA

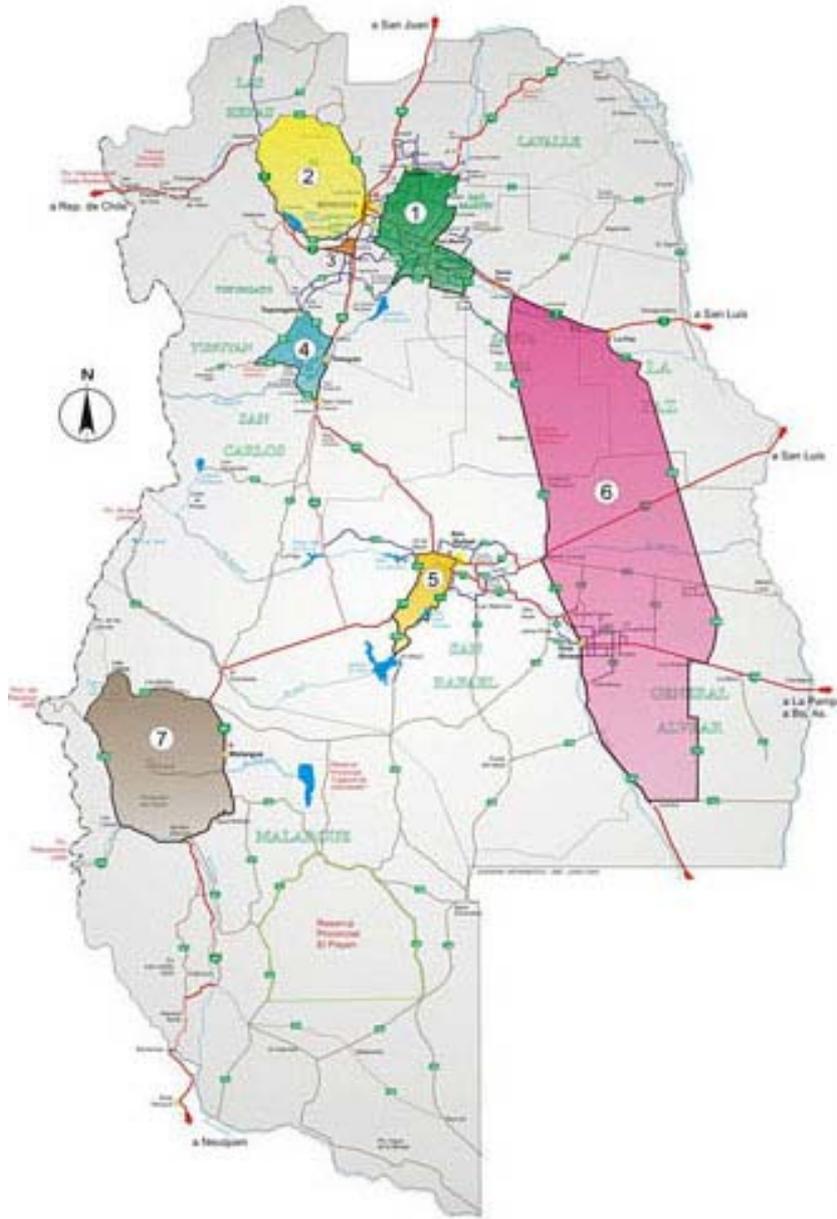


FUENTE: Municipalidad MAIPÚ



ANEXO CARTOGRAFICO N° 3

CIRCUITOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA



FUENTE: GOBIERNO DE MENDOZA



REFERENCIAS AL ANEXO CARTOGRAFICO Nº 3

CIRCUITOS PRODUCTIVOS DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

Circuito Nº 1: Productivo Industrial

Circuito Nº 2: Desarrollo Turístico

Circuito Nº 3: Industrial Petroquímico

Circuito Nº 4: Productivo Turístico

Circuito Nº 5: Turístico Minero

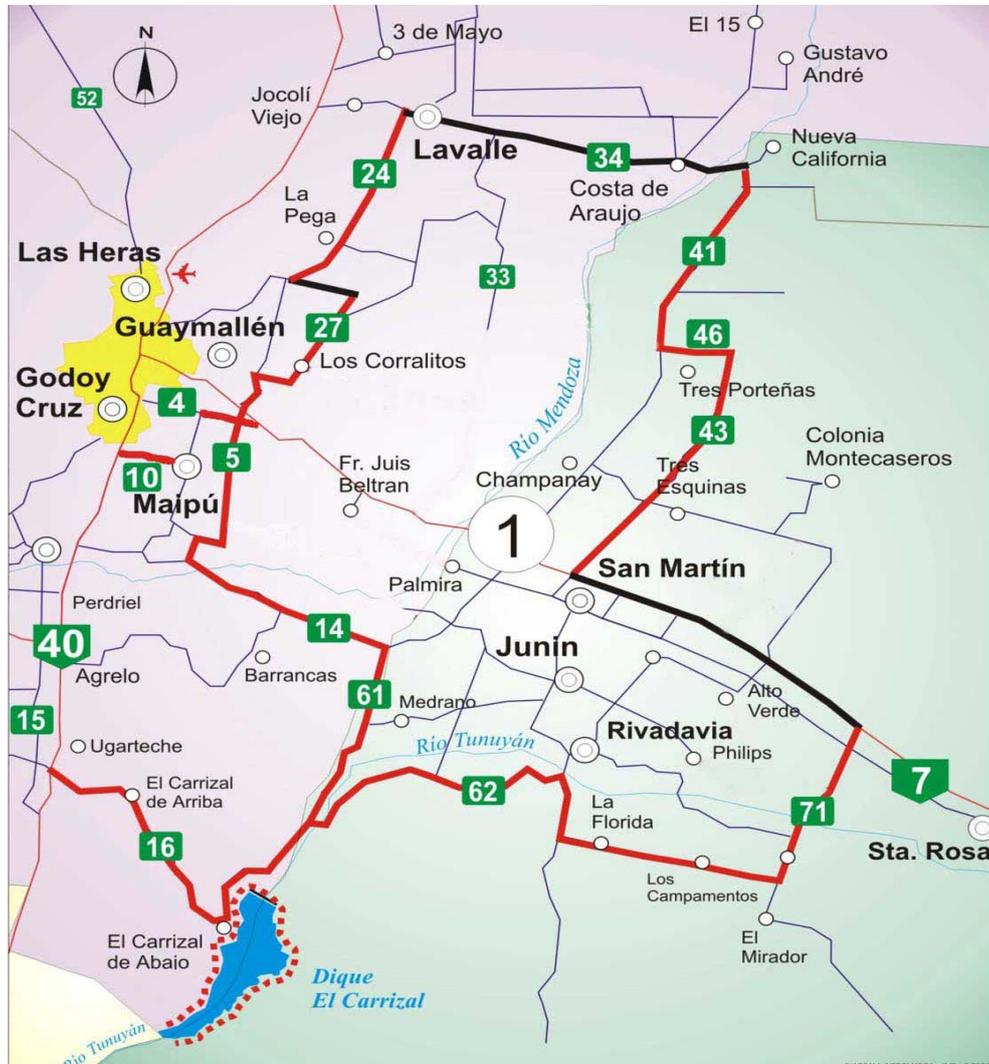
Circuito Nº 6: Ganadero

Circuito Nº 7: Turístico Ganadero



ANEXO CARTOGRAFICO N° 4

CIRCUITO PRODUCTIVO N° 1 DE LA PROVINCIA DE MENDOZA



FUENTE: GOBIERNO DE MENDOZA



REFERENCIAS ANEXO CARTOGRÁFICO N° 4

CIRCUITO PRODUCTIVO N° 1 DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

Ubicación: Guaymallén, Junín, Lavalle, Luján, Maipú, Rivadavia y San Martín.

Concentra la mayor zona de producción de materia prima y más de la mitad de las industrias de Mendoza.

Beneficios: disminución de los costos de operación de transporte y mejora de la calidad de la producción evitando el deterioro de los productos.

Como **beneficio adicional** desde el punto de vista turístico, mejora la vinculación de los Caminos del Vino.



ANEXO CARTOGRAFICO N° 5

CIRCUITO PRODUCTIVO N° 2 DE LA PROVINCIA DE MENDOZA



FUENTE: GOBIERNO DE MENDOZA



REFERENCIAS ANEXO CARTOGRÁFICO N° 5

CIRCUITO PRODUCTIVO N° 2 DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

Ubicación: Las Heras y Luján.

De gran importancia para la actividad turística.

Beneficios: mejora los accesos a centros de atracción turística (Potrerillos, Cacheuta, Villavicencio).

Restituye la vinculación Cacheuta-Potrerillos.



ANEXO CARTOGRÁFICO N° 6

CIRCUITO PRODUCTIVO N° 3 DE LA PROVINCIA DE MENDOZA



FUENTE: GOBIERNO DE MENDOZA



REFERENCIAS ANEXO CARTOGRÁFICO N° 6

CIRCUITO PRODUCTIVO N° 3 DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

Ubicación: Luján de Cuyo

De gran importancia por la presencia del Parque Industrial Petroquímico.

Beneficios: disminuye los costos de transporte y aumenta la seguridad.



**ANEXOS
INSTITUCIONALES**

**ANEXO
INSTITUCIONAL N° 1**

**ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE
LUJÁN DE CUYO
(tal como aparece en su sitio WEB)**

**SECRETARÍA PRIVADA
SECRETARIO PRIVADO:
DN. ERNESTO CORVALÁN
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9994
secintendencia@lujandecuyo.gov.ar**

**SECRETARÍA DE INTENDENCIA
SECRETARIA:
DA. NATALIA LORENA BORDÓN
DA. LOURDES TIBALDI
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9995 / 04
Fax: 498 - 9910
secretariaprivada@lujandecuyo.gov.ar**

**DIRECCIÓN DE PRENSA Y DIFUSIÓN
DIRECTOR:
DA. MARIA JOSE COPELLO
DN. EDGARDO MONTIVERO
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9909 / 42
prensa@lujandecuyo.gov.ar**

**CEREMONIAL Y PROTOCOLO
JEFA:
DA. LILIANA BIERE DE STAGNI
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9996**

ASESORES

**ASESORES LETRADOS:
DR. MIGUEL RISSO PATRON
DRA. MARIA CRISTINA VILLEGAS
DRA. ANA MARIA DE PAOLIS
DR. RUBEN SARRAF
DRA. GABRIELA CUGLIA
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9973
aletrada@lujandecuyo.gov.ar**

**CDOR. EDGARDO DANIEL ORDOÑEZ
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9965
correo@lujandecuyo.gov.ar**

SECRETARÍA DE HACIENDA

**SECRETARIO:
CONT. DN. ANTONIO SPEZIA
SECRETARIA PRIVADA: SUSANA VELOCCE
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9966 / 69
secretariahacienda@lujandecuyo.gov.ar**

ORGANISMOS DEPENDIENTES DE LA SECRETARÍA DE HACIENDA

**CONTADORA MUNICIPAL
CONT. DA. MARIA LAURA NOSEDA
JEFA CONT. GRAL.: DA. MARTA
BUSTAMANTE
XX DE SEPTIEMBRE 83. Tel: (0261) 498 -
9932 / 33 / 34
contaduria@lujandecuyo.gov.ar**

**TESORERO MUNICIPAL
DN. RAÚL ORTEGA
JEFA DE TESORERIA: DA. NORA
BECERRA
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9975
tesoreria@lujandecuyo.gov.ar**



DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN
DIRECTOR: CDOR. ALDO RANDICH
XX de Setiembre 83.

DIRECCIÓN DE COMPRAS
DIRECTOR: DN. LUIS PAVÉZ
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9914 / 28
compras@lujandecuyo.gov.ar

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
LIC. LUIS ALBERTO QUAGLIARELLA
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9955 / 26

INSPECTORES DE INDUSTRIA Y COMERCIO
JEFE: DN. EDUARDO RUGGERI
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9940

DIRECCIÓN DE RENTAS
DIRECTORA: CONT. DNA. PATRICIA ARAGONÉS
JEFATURA: CONT. MONICA MAROTTO
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9960 / 11
rentas@lujandecuyo.gov.ar

PATRIMONIO
JEFA: ANA MARIA MARTI
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9934

DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO
DIRECTOR: CDOR. HÉCTOR SERRANI
SUBDIRECTOR: MARCELO VARGAS
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9938
desarrolloeconomico@lujandecuyo.gov.ar
DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS
DIRECTOR: A.U.S. DN. ELIO BETTI
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9929 / 30 / 02 / 03

informatica@lujandecuyo.gov.ar
DIRECCIÓN DE INDUSTRIA Y COMERCIO
DIRECTOR: GABRIEL GARNICA
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9957
DIRECCIÓN DE TURISMO
DIRECTORA: SRA. GENOVEVA BECKER
Sáenz Peña 1000. MUSEO AMERICANISTA
Tel: (0261) 498 - 1912
turismo@lujandecuyo.gov.ar

DIRECCIÓN DE CATASTRO
DIRECTOR: ING. AGRIM. WALTER LUCONI
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9927

RECAUDACIONES
JEFA: CONT. ANA GIACCONI
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9924

NOTIFICACIONES
JEFE: DN. JUAN CARLOS TASSO
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9917

SECRETARIA DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS

SECRETARIO:
ING. DN. LUIS GERARDO NOSEDA
SECRETARIA PRIVADA: IVANA VALVERDE
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9967 / 68 / 12
secservpublicos@lujandecuyo.gov.ar

SUBSECRETARÍA DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS

SUBSECRETARIO: AGR.DN PABLO MANTOVÁN
SECRETARIA PRIVADA: MARTA RAMIREZ
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9967 / 68 / 13
dservpublicos@lujandecuyo.gov.ar

DIRECCIÓN DE VIVIENDA
DIRECTOR: ING. DN. ROLANDO GIOLO
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9958 / 54
vivienda@lujandecuyo.gov.ar

DEPARTAMENTO DE GESTION AMBIENTAL
JEFE: LIC. DA. PAULA LOPEZ
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9919



DIRECCIÓN DE QUIMICA Y SANEAMIENTO
DIRECTOR: DN. RICARDO CENTENO
San Martín 250. Tel: (0261) 498 -9978 / 39
quimica@lujandecuyo.gov.ar
DIRECCIÓN DE OBRAS PRIVADAS
DIRECTOR: ARQ. DANIEL PÚRPURA
SUBDIRECTORA: ARQ. MONICA DADALT
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9950 / 16

obrasprivadas@lujandecuyo.gov.ar
DIRECCIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS
DIRECTOR: SR. ANTONIO MADRID
SUBDIRECTOR: FLAVIO DI MARCO
San Martín 250. Tel: (0261) 498 -9913 / 62
dservpublicos@lujandecuyo.gov.ar

ELECTROMECHANICA
JEFES: ING. ALBERTO MANSILLA, DIEGO GIMENEZ
San Martín 250. Tel: (0261) 498 -9937
AREA PLANIFICACION URBANA
ARQ. TERESA GARCIA
ARQ. JULIO DEL BARRIO
ARQ. DANIEL PEZUTTI
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9918

SUBSECRETARÍA DE GOBIERNO
SUB-SECRETARIO: DN JOSE SALCEDO
SUBSECRETARIO: JOAQUIN TAPIA, ALEJANDRO SALCEDO
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9906 / 07
gobierno@lujandecuyo.gov.ar

ORGANISMOS DEPENDIENTES

DIRECCIÓN DE CULTURA Y EDUCACIÓN
DIRECTORA: PROF. NORA NANCY GARRITANO
SUBDIRECTORA DE CULTURA: DA. ANA ALBA FAJARDO DE CESPEDES
SUBDIRECTORA DE EDUCACION: MARIA ELENA RAFTACO
Colombres y Bustamante. Tel: (0261) 498 - 6257
cultura@lujandecuyo.gov.ar

DIRECCIÓN DE ACCION SOCIAL
DIRECTOR: SR. ARNALDO BRAGAGNOLO
SUBDIRECTOR: SR. HÉCTOR BACCANI
SUBDIRECTOR DE SALUD: DR. JORGE FLORIDIA
Taboada y Vicente Vargas.
Tel: (0261) 498 - 7460 / 61
accionsocial@lujandecuyo.gov.ar

COORDINADORA DE UNIONES VECINALES
COORDINADOR: SR. RICARDO PAVEZ
San Martín 250. Tel: (0261) 498 -9923

DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES
DIRECTOR: ING. GUILLERMO CARBONELL
San Martín 250. Tel: (0261) 498 -9925 / 51
obrasmunicipales@lujandecuyo.gov.ar
DIRECCIÓN DE OBRAS Y CONSORCIOS
JEFES: SR. ALFREDO BOHEMI, SR. HUGO DI MASSI
XX de Setiembre 83. Tel: (0261) 498 - 9949

DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO
DIRECTOR: NÉSTOR ANÍBAL ZORZON
JEFE: CARLOS ALVAREZ
OBRADOR MUNICIPAL: Quintana 1000-5507.
Tel: (0261) 488 -1279 / 6653
ESPACIOS VERDES
JEFE: OSCAR FANTACCI
ASESOR: ING. AGR. MAURICIO URETA
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9962
CAPATAZ GENERAL
DN. MANUEL SAGAZ
OBRADOR MUNICIPAL: Quintana 1000-5507.
Tel: (0261) 488 -1279 / 6653

DIRECCIÓN DE DEPORTES
DIRECTOR: PROF. ROBERTO CEREDA
POLIDEPORTIVO MUNIC.: Vallcanera y Guevara.
Tel: (0261) 498 - 1046

DIRECCIÓN DE TRÁNSITO, SEGURIDAD Y DEFENSA CIVIL
DIRECTOR: COM./R. DN. HÉCTOR GARZÓN
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9948 / 72
defensacivil@lujandecuyo.gov.ar



DELEGACIONES MUNICIPALES

DELEGACIÓN CHACRAS DE CORIA
COORDINADORA.: SRA. MARISA
GARNICA DE PARISI

DELEGACIÓN LAS COMPUERTAS
COORDINADOR: SR. OMAR BARAFANI
Tel: 155 - 022735

DELEGACIÓN UGARTECHE
COORDINADOR: SR. DARÍO TELLO

DELEGACIÓN CARRODILLA
COORDINADOR: DN JUAN CARLOS
RODRIGUEZ
J.J. Paso y San Martín. Tel: 156-618578

DELEGACIÓN POTRERILLOS
COORDINADOR: DN. JOSE ANTONIO
LOPEZ
Tel: (02624) 481018

DELEGACIÓN EL CARRIZAL
(AD-HONOREN)
COORDINADOR: SR. RAÚL
SCHWEIZER

DELEGACIÓN AGRELO
COORDINADOR: DN. HUGO BEHR

ASESORIA DE LA JUVENTUD
PLANETA JOVEN
SRTA. GABRIELA GIMENEZ
San Martín 250. Tel: (0261) 498 - 9920

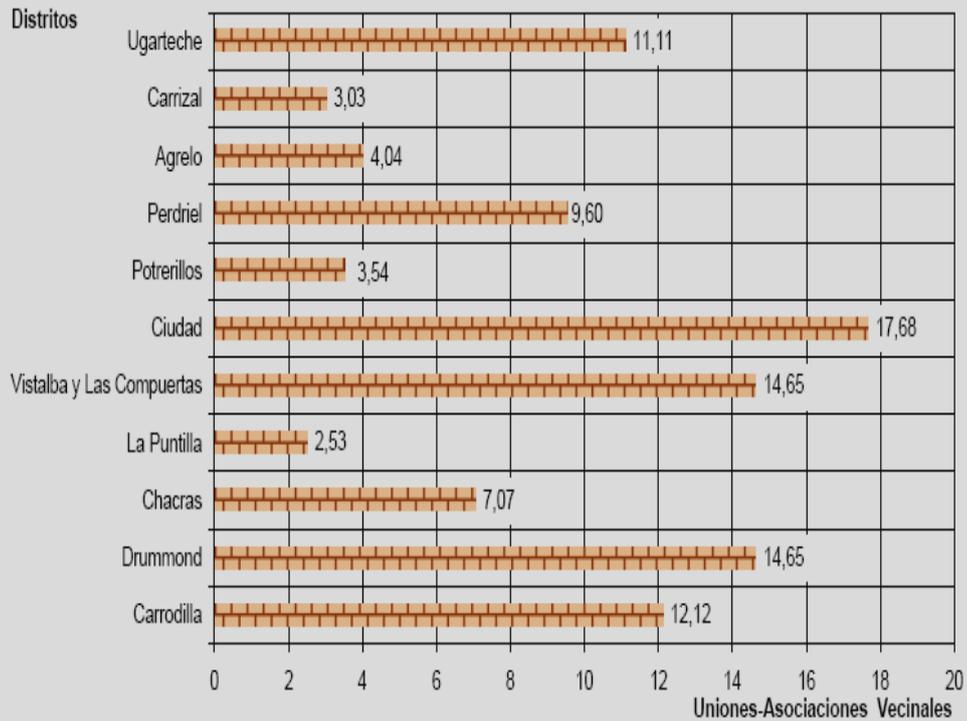


**ANEXO
INSTITUCIONAL N° 2**

UNIONES Y ASOCIACIONES

VECINALES, SEGÚN DISTRITO

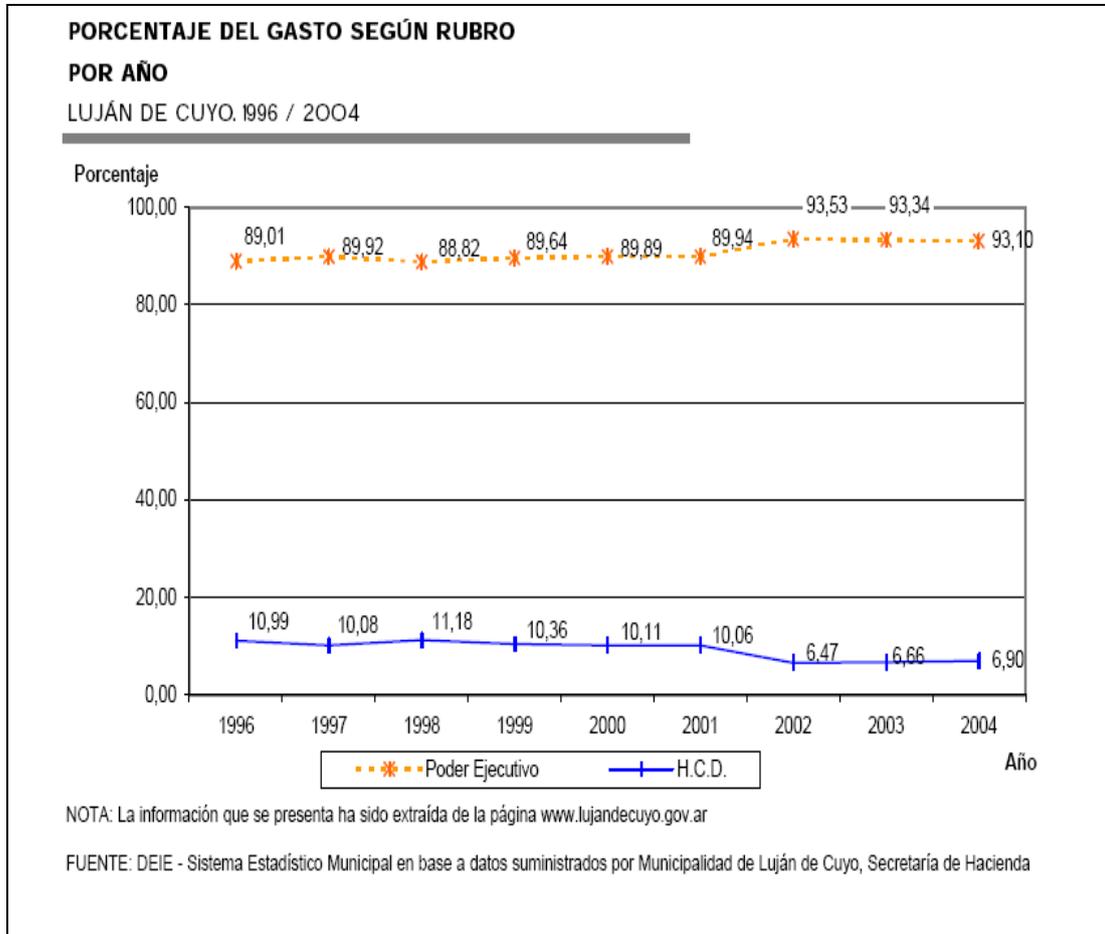
LUJÁN DE CUYO, 2004



FUENTE: DEIE - Sistema Estadístico Municipal en base a datos suministrados por Municipalidad de Luján de Cuyo, Dirección de Uniones y Asociaciones Vecinales



ANEXO INSTITUCIONAL N° 3





**ANEXO
INSTITUCIONAL N° 4**

EVOLUCIÓN DE LA RECAUDACIÓN

SEGÚN AGRUPAMIENTO, POR AÑO

LUJÁN DE CUYO. 1996 / 2003

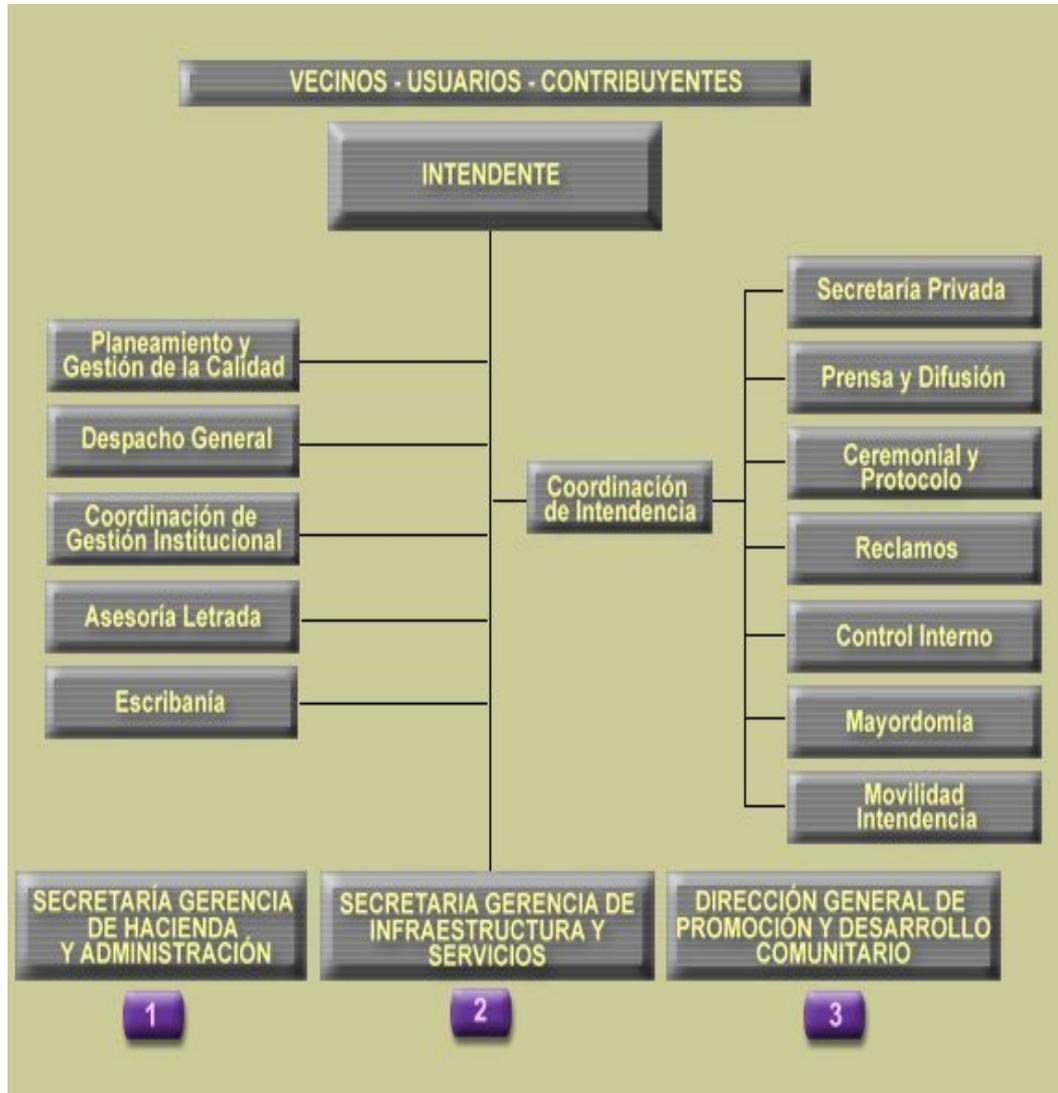
Agrupamiento	Recaudación (en miles de \$)							
	2000	%	2001	%	2002	%	2003	%
Total	16.804,15	100,00	20.428,50	100,00	18.816,32	100,00	22.821,76	100,00
De Capital	1.764,63	10,50	7.452,92	36,48	2.247,46	11,94	1.575,11	6,90
Propios	4.261,85	25,36	3.707,05	18,15	5.468,10	29,06	6.460,07	28,31
De otras jurisdicciones	10.777,67	64,14	9.268,53	45,37	11.100,76	59,00	14.786,58	64,79

NOTA: La información que se presenta ha sido extraída de la página www.lujandecuyo.gov.ar

FUENTE: DEIE - Sistema Estadístico Municipal en base a datos suministrados por Municipalidad de Luján de Cuyo, Secretaría de Hacienda



ANEXO
INSTITUCIONAL N° 5
ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE MAIPÚ

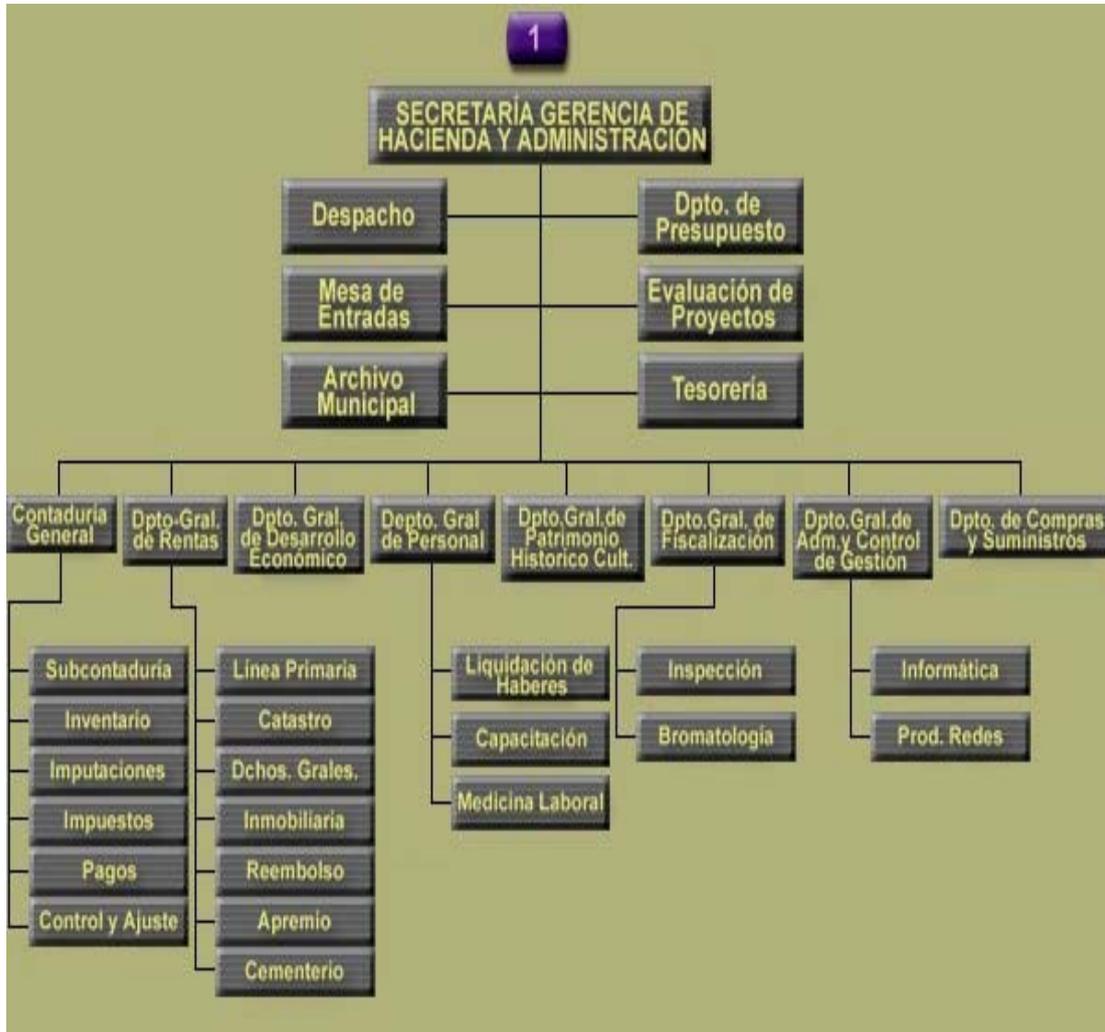


Fuente: Sitio WEB de la Municipalidad de Maipú



ANEXO
INSTITUCIONAL Nº 6

ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD
DE MAIPÚ
(Secretaría Gerencia de Hacienda y Administración)

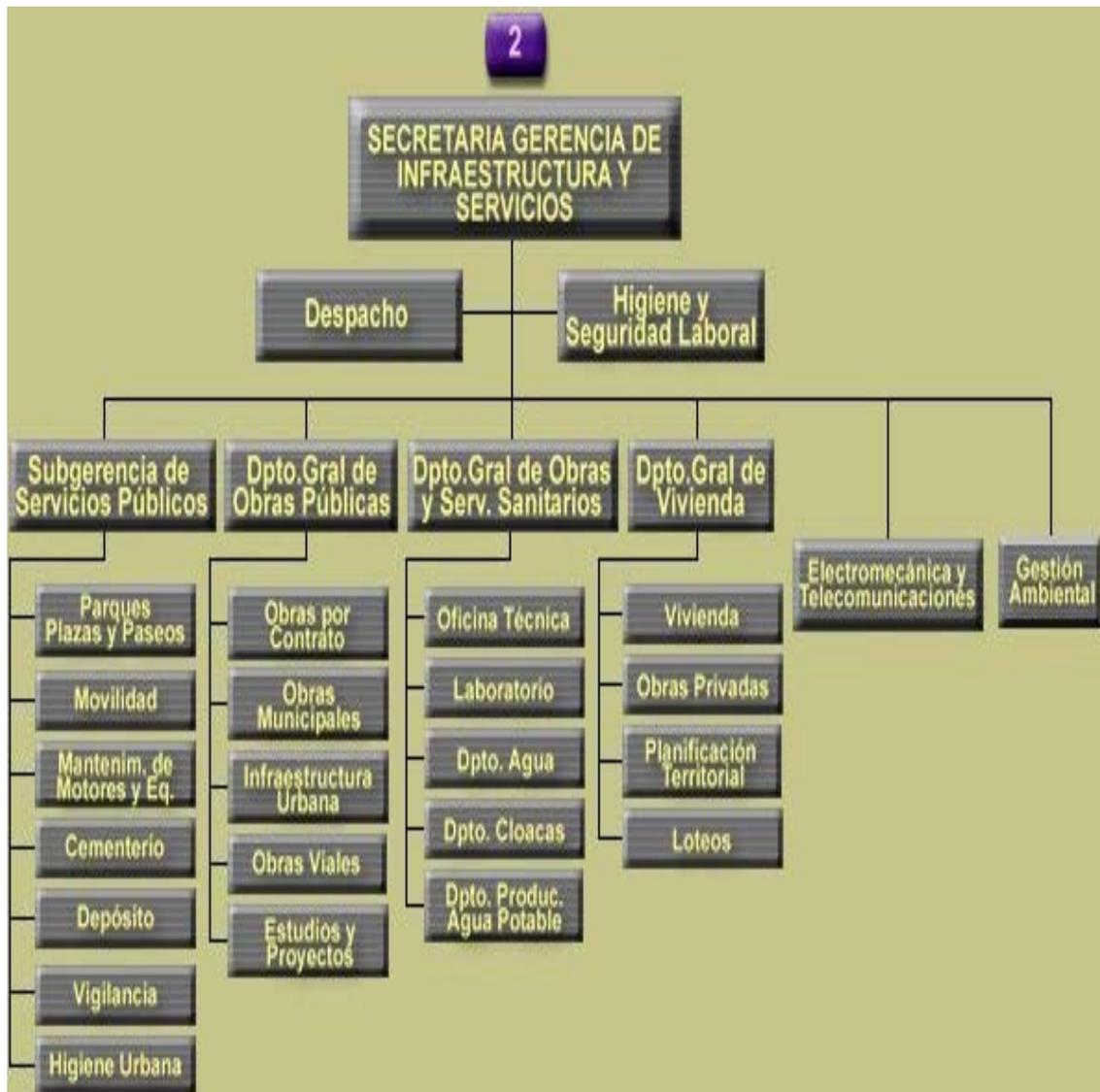


FUENTE: Sitio WEB de la Municipalidad de Maipú



ANEXO
INSTITUCIONAL N° 7

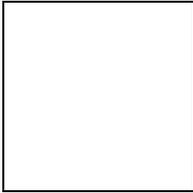
ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD
DE MAIPÚ
(Secretaría Gerencia de Infraestructura y Servicios)



FUENTE: Sitio WEB de la Municipalidad de Maipú

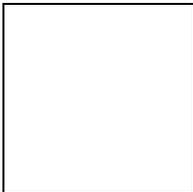


**ANEXO
INSTITUCIONAL N° 8
ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD
DE MAIPÚ
(Dirección General de promoción y desarrollo comunicativo)**



FUENTE: Sitio WEB de la Municipalidad de Maipú

**ANEXO
INSTITUCIONAL N° 9
ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD
DE MAIPÚ
(Honorable Concejo Deliberante)**



FUENTE: Sitio Web de la Municipalidad de Maipú



**ANEXO
INSTITUCIONAL N° 10**

**MUNICIPALIDAD DE MAIPU
PLAN DE GOBIERNO**

EJE: MAIPÚ UNA SOCIEDAD CON IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Subeje: MAIPUCINOS PREPARADOS PARA EL FUTURO

- **CENTRO UNIVERSITARIO**
 - Convenios con Universidades para el dictado de Pre universitarios.
 - Orientación vocacional.
 - Becas Nacionales e Internacionales.(Asesoramiento)
 - Carreras de Tecnicaturas Superiores no Universitarias en escuelas Departamentales.
 - Creación de Colegios Universitarios a través de convenios con Universidades públicas y/o privadas.
 - Carreras de Grado Universitario.
 - Predio y Edificio propio.

- **DESCENTRALIZACIÓN**
 - Fondos Provinciales de la D.G.E. para mantenimiento edilicio.
 - Fondos de Becas Estudiantiles del Fondo Nacional de Becas.
 - Fondos destinados a abonos y asistencia social para alumnos.

- **INSTITUTO SUPERIOR DE LAS ARTES MAIPUCINAS**
 - Formación Artística Superior.
 - Expresión del arte maipucino.

- **EDUCANDO EN VALORES**
 - Talleres formativos reflexivos.
 - Campañas de reivindicación de los valores.
 - “Los valores en nuestra historia” (fiestas patrias).

- **ACTIVIDADES LÚDICAS ESCOLARES**
 - Olimpiadas deportivas.
 - Juegos de la mente.
 - Ludoteca.

- **CONCURSOS ESCOLARES**
 - Feria de Ciencias.
 - Olimpiadas Matemáticas.
 - Olimpiadas de Geografía.
 - Concurso de “Producciones escritas” EGB1, EGB2 y 7° Grado.
 - Concurso de Ortografía EGB3, Polimodal y Personal Administrativo.
 - Concurso Kioscos alegóricos “Semana de la Juventud”.

- **DEPORTE ESCOLAR**
 - Jornadas Recreativas para las escuelas en los clubes de su zona.
 - Torneos intercolegiales.

- **EDUCACIÓN PARA TODOS**
 - Centro Social de Enseñanza en Informática.
 - Centros de Alfabetización.

Subeje: CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO



- **CENTRO DEPARTAMENTAL DE CAPACITACIÓN EN OFICIOS**
 - Convenios para obtener infraestructura y equipamiento.
 - Comisión Municipal de Evaluación y Certificación de Oficios.(Ley de Educación vigente).
 - Padrinazgo de empresas.
 - Aula Taller de reconstrucción patrimonial.

- **EQUIPO INTERDISCIPLINARIO DEPARTAMENTAL DE ASESORAMIENTO Y CAPACITACIÓN DOCENTE**
 - Asesoramiento y capacitación a docentes y directivos en diseño de políticas institucionales, resolución de conflictos en el aula e identificación de problemáticas sociales.
 - Gestión integral de calidad educativa.
 - Promoción y apoyo institucional para el desarrollo de actividades extracurriculares comunitarias desde la escuela.
 - Maestras Recuperadoras.
 - Voluntariado de alumnos de Institutos de formación docente y terciarios a través de convenios entre Municipalidad, Instituto y Ejecutivo Provincial.

- **ACADEMIA MUNICIPAL DE IDIOMAS**
 - Dictado de clases de idiomas para relaciones internacionales.
 - Convenios con Universidades y/o Institutos para el dictado de clases.
 - Intercambios culturales a través del idioma.
 - Talleres de intercambio con otras academias, institutos y universidades.

- **FORMACIÓN CULTURAL**
 - Red Media Educativa a través del aula satelital.
 - Intercambio cultural entre escuelas.
 - Promotores Socio Culturales.
 - Desarrollo del Canto Coral.
 - Centros Culturales Comunitarios.
 - Capacitación en Artesanías.
 - Talleres de formación actoral.
 - Teatro de la Tercera Edad.
 - Taller expresivos (Oral, Música, Escenografía, Teatro y Plástica).
 - Talleres Literarios.

- **EDUCACIÓN AMBIENTAL**
 - Taller de Reciclado “ Oficios viejos para nuevos empleos”.
 - Talleres sobre el cuidado del medio ambiente.
 - Campañas de concientización del cuidado del ambiente.
 - Capacitación en microemprendimientos sustentables.
 - ECO MAIPÚ.

- **BIBLIOTECAS**
 - Municipales.
 - Populares.
 - Virtuales.

- **FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO**
 - Asesoramiento en cultivos orgánicos.
 - Capacitación agroindustrial.
 - Capacitación en actividades pecuarias.
 - Capacitación a inversores.

- **FORMACIÓN DEL TERCER SECTOR**
 - Asesoramiento y capacitación en aspectos legales.
 - Capacitación en Organización y Planificación.
 - Capacitación Financiera.
 - Capacitación en Comunicación.



- Creación del Departamento de formulación, evaluación y seguimiento de proyectos.
- Capacitación a dirigentes y referentes del deporte.

- **FORMACIÓN DEL VOLUNTARIADO**

- Talleres formativos reflexivos.
- Talleres de capacitación temática.
- Trabajo de campo .

- **PREPARADOS PARA EL TURISMO**

- Capacitación a prestadores directos e indirectos del turismo.
- Campañas de concientización de la importancia del turismo en Maipú
- Anfitriones turísticos (capacitación a jóvenes del Departamento).

- **ESCUELA DE MUJERES**

- Talleres temáticos.
- Asesoramiento legal en Derechos de la Mujer.

Subeje: PREVENIR ES MEJOR ...

- **VIVIR SEGUROS**

- Prevención de accidentes en las tareas rurales.
- Prevención de accidentes domésticos.
- Prevención de accidentes viales.
- Campañas de concientización sobre riesgos sísmicos y catástrofes.
- Recuperación de espacios verdes.
- Uso adecuado de cauces de riego.
- Alarmas comunitarias.
- Incremento de Iluminación pública.
- Identificación de barrios y calles a través de cartelería.
- Poda y desrame de árboles.
- Organización de los vecinos con actitud solidaria.

- **ENFERMEDADES SOCIALES**

- Centro preventivo y asistencial en adicciones.
- Formación de operadores educativos sociales.
- Formación de personal sanitario en prevención.
- Prevención de riesgos vinculados a la diversión nocturna.
- Talleres de reflexión.
- Uso racional de medicamentos.

- **CAMPAÑAS DE EDUCACIÓN Y PREVENCIÓN EN SALUD**

- Libreta de Salud Escolar.
- Educación sexual.
- Vacunación.
- Promotores de Salud.
- Promoción de hábitos saludables.
- Prevención de cáncer ginecomamario.
- Campañas de prevención de Hepatitis.
- Educación nutricional en EGB1, EGB2, EGB3, CEBAS, CENS, Esc. Especiales y Polimodal.

- **DEPORTE SEGURO**

- Diagnóstico y control del deportista.
- Pautas de Prevención de accidentes deportivos.
- Primeros auxilios en el deporte.

Subeje: PROMOCIÓN DE LA SALUD



- **ATENCIÓN PRIMARIA DE LA SALUD**
 - Actualización e incremento de servicios en los Centros de Salud.
 - Formación de Equipos Interdisciplinarios .
 - Disminución de la Mortalidad infantil.
 - Servicios móviles (ginecología , odontología y cardiología)
 - Salud bucal .
 - Creación del 1º Banco de Sangre.
 - Atención integral de la familia.
 - Creación del Registro Epidemiológico, Bioestadístico y Fármaco epidemiológico.
 - Convenios con instituciones educativas y sanitarias.

- **DESCENTRALIZACIÓN**
 - Hospitales públicos a la órbita municipal.
 - Centros de Salud Provincial a la órbita municipal.

- **PLAN DEPARTAMENTAL DE NUTRICIÓN**
 - Creación del Registro Único de Niños en Riesgo Nutricional.
 - Manipulación de Alimentos.
 - Abordaje y seguimiento interdisciplinario de las familias con niños en riesgos nutricional.

- **CENTRO DE ATENCIÓN INTERDISCIPLINARIA DE LA SALUD**
 - Equipo interdisciplinario en salud.
 - Campañas de concientización de la población sobre el Riesgo de las Enfermedades Crónicas.
 - Educación a enfermos crónicos en hábitos saludables para disminuir la agudización y la incidencia de la internación.

- **PROTECCIÓN DE LA SALUD DE LA MUJER**
 - Salud reproductiva.
 - Lactancia materna.

- **EL DEPORTE ES SALUD**
 - Centro de Diagnóstico y Rehabilitación.
 - Recreación para la Tercera Edad.
 - Convenios con entidades para la actividad física.

- **DEPORTE COMPETENCIA**
 - Aporte empresarial para su desarrollo.
 - Equipamiento.
 - Organización de Torneos Regionales, Nacionales e Internacionales.

Subeje: PARTICIPACIÓN PARA INTEGRAR

- **CONSEJO ECONÓMICO**
 - Articulación entre el sector Público y Privado.
 - Apoyo tecnológico a pequeños productores.
 - Gestión de beneficios promocionales para la industria del Departamento.
 - Coordinación de acciones entre los distintos sectores abocados al turismo.
 - Plan Estratégico de Turismo.

- **CONSEJO DE SEGURIDAD**
 - Participación de los uniformados como miembros del Consejo.(Modificación de la Ley 6721)
 - Representación de cada área del Municipio en el seno del Consejo.
 - Campaña de prevención de accidentes.

- **CONSEJO CONSULTIVO DE EDUCACIÓN**
 - Convenios con asociaciones educativas.
 - Escuela de padres.



- Coordinación de la educación con otras áreas municipales.
- Capacitación docente.
- **CONSEJO CONSULTIVO DE LA SALUD**
 - Promoción y difusión de la salud.
 - Planificación de políticas para la salud.
- **CONSEJO DEPARTAMENTAL DE LA CULTURA**
 - Obtención de recursos de entes públicos y privados para la cultura.
 - Agenda cultural de Maipú para la Provincia y el País.
- **CONSEJO DE PATRIMONIO**
 - Rescate y protección del Patrimonio Cultural.
 - Obtención de recursos de entes públicos y privados para el Patrimonio.
- **CONSEJO CONSULTIVO DEL DEPORTE**
 - Coordinación de acciones entre los distintos actores pertenecientes al sector.
 - Promoción y difusión de la actividad deportiva.
- **CONSEJO DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA**
 - Promoción y protección de los Derechos del Niño y su Familia.
 - Articulación de entidades intermedias y el Municipio.
- **CONSEJO CONSULTIVO SOCIAL**
 - Proyectos sociales.
 - Control de asignación de recursos sociales.
 - Monitoreo de ejecución de los proyectos.
- **CONSEJO DEPARTAMENTAL DE VIVIENDA SOCIAL**
 - Apoyo a la autogestión para la solución de problemas de hábitat.
 - Interacción con entidades Intermedias en la vivienda social.
- **CONSEJO DE LA TERCERA EDAD**
 - Articulación entre el Municipio y los Centros de Jubilados.
 - Difusión y Promoción de los derechos de la Ancianidad.
- **FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES INTERMEDIAS**
 - Gestión Asociada.
 - Apoyo a los Centros de Estudiantes Secundarios.
 - Foro de Estudiantes Universitarios.
 - Foro de Profesionales.
 - Personería Jurídica.
 - Centro de Mediación Comunitaria Municipal.
 - Registro departamental de ONGs y OSCs.
 - Oficina de Fortalecimiento del Tercer Sector.
- **TIEMPO LIBRE Y DEPORTE**
 - Recreación y Turismo Social.
 - Club de Montaña.
 - Deporte al aire libre.
- **DEPORTE SOCIAL Y COMUNITARIO**
 - Actividad física para todos los sectores sociales.
 - Volvamos al club.
 - Escuela de Verano.

Subeje: NUESTRAS RAÍCES SON NUESTRA IDENTIDAD



- **IDENTIDAD MAIPÚ**
 - Fortalecimiento de los Centros Tradicionalistas.
 - Promoción de escritores maipucinos.
 - Recreación de espacios y tiempos de la vida de nuestro Departamento.
 - Conservación y recuperación de sitios y monumentos históricos.
 - Testigos del tiempo (preservación de arquitectura privada local).
 - Reserva arqueológica de Barrancas.
 - Centro Regional del Tango, el Folclore y Raíz Huarpe.
 - Estaciones de la cultura.
 - Concurso de Murales barriales para jóvenes.
 - Expresión del arte maipucino.

- **LA PLAZA UN LUGAR DE ENCUENTRO**
 - Estaciones temáticas
 - Artesanías Maipucinas.

- **FESTIVALES**
 - Fiesta de la Vendimia distritales y departamental.
 - Encuentro Provincial de Danzas.
 - Festival Nacional del Humor.
 - Maipú Tradición y Cultura.
 - Festival de la Mermelada Casera.

- **IDENTIDAD TURÍSTICA CULTURAL**
 - Fortalecimiento del Cine Teatro Imperial.
 - Historia viva de las bodegas.
 - Vamos al corazón del Barrio.
 - Teatro de base en red “La Protesta y la Propuesta”.
 - Feria artesanal itinerante.
 - Intercambios locales, nacionales e internacionales con objetivo turístico, deportivo y cultural.

- **IDENTIDAD TURÍSTICA HISTÓRICA RELIGIOSA**
 - Ruta Departamental Sanmartiniana.
 - Circuito Religioso .

- **IDENTIDAD DE LA CULTURA DEL VINO**
 - Ruta del Vino y el Olivo.
 - Desarrollo turístico del área Giol.

- **IDENTIDAD TURÍSTICA RURAL**
 - Circuito de Turismo Rural
 - Fortalecimiento de Alojamientos en casas, casonas y campings.
 - Desarrollo del área Barrancas - Lunlunta.

Subeje: MAIPÚ, UNA SOCIEDAD INCLUSIVA Y SOLIDARIA

- **DESERCIÓN ESCOLAR CERO**
 - Derecho al alimento (Refuerzo alimentario).
 - Derecho a la salud (Protección de niños de 0 a 15 años).
 - Erradicación del trabajo infantil.

- **PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA FAMILIA**
 - Centro de desarrollo familiar.
 - Centro de día para niños y adolescentes en situación de riesgo.
 - Reinserción de adolescentes vulnerables.
 - Jardines maternas.
 - Centro de Desarrollo Infantil.
 - Atención de niños, adolescentes y familias judicializadas.



- Huertas familiares.
- Oficina de Gestión de la Ancianidad.

- **INTEGRACIÓN DE PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES**

- Oficina de Gestión de Discapacidad.
- La danza, un espacio de igualdad y oportunidad.
- Deporte especial.
- Escuela de Verano.

MAIPÚ CON INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS PARA EL CRECIMIENTO

Subje: INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO LOCAL

- **TOMEMOS CONCIENCIA DE LA ZONA SÍSMICA**
 - Construcciones no Tradicionales.
 - Erradicación de construcciones de adobe.
 - Promoción de construcción legal: “Propietarios Seguros”.
- **MAIPUCINOS CON TECHO PROPIO**
 - Loteo solidario.
 - Fondo de Financiamiento para la Vivienda.
 - Desarrollo habitacional armónico “Defendamos nuestro hábitat”.
 - Fortalecimiento en los controles de fondos para viviendas.
 - Certificación de calidad en la construcción de viviendas.
- **RED VIAL INTEGRADA “VOY A MAIPÚ”**
 - Jerarquización de los accesos al Departamento.
 - Red vial interdistrital.
 - Finalización de la trama vial urbana y rural.
- **CRECIMIENTO ARMÓNICO EN INFRAESTRUCTURA**
 - Red Aluvional Departamental.
 - “Cloacas para todos” .
 - Mejoramiento barrial.
 - Reconversión Lumínica.
 - Construcción y Remodelación de Espacios Verdes.
 - Infraestructura adaptada a personas con capacidades diferentes.
- **OPTIMIZACIÓN DEL RECURSO HÍDRICO**
 - “Aguas Maipú”: desconcentración de Servicios Sanitarios .
 - Tarifa diferenciada en la prestación del servicio.
 - Tarifa social.
 - Construcción de la IV Planta Potabilizadora “Lunlunta”.
- **INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA**
 - Micro Estadio Poli II.
 - Infraestructura Poli III.
 - Completar infraestructura Poli I.
- **OBRAS Y SERVICIOS PARA EL TURISMO**
 - Señalización Turística bilingüe.
 - Centros de informe turístico del Departamento.
 - Puesta en valor de rutas turísticas.



- **CONSTRUCCIONES PARA LA CULTURA**
 - Construcción de anfiteatro.
 - Iluminación ornamental en espacios y sitios históricos.

Subeje: INNOVACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA

- **EFICENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**
 - Monitoreo de la calidad de servicios.
 - Registro y Sistematización de reclamos.
 - Sistema Informático Integral Municipal.
 - Portal Maipú.
- **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**
 - Premio Nacional a la Calidad.
 - Sistemas Certificados Integrales.
 - Consejo Departamental de la Calidad
 - Premio a la “Calidad Maipú”.
- **FINANCIAMIENTO**
 - Creación de fideicomiso destinado a obras públicas y bienes de capital.
 - Federalización de la coparticipación.
 - Cultura Fiscal.
 - Plan de recuperación de recursos genuinos del Municipio.
 - Presupuesto Municipal equilibrado
- **RECURSOS HUMANOS**
 - Capacitación de recursos humanos para la atención al público.
 - Motivación y reconocimiento al Personal.
 - Reglamento interno.
 - Nuevo marco paritario.
- **ACTUALIZACIÓN DE NORMATIVAS**
 - Actualización de la Ley de Contabilidad.
 - Carta Orgánica Municipal.
 - Impulsar Leyes Provinciales y Nacionales que refuercen la Seguridad
- **PLAN DE DESARROLLO TERRITORIAL**
 - Código Urbano.
 - Actualización del Código de Construcción.
 - Zonificación de áreas turísticas.
- **ADMINISTRACIÓN SANITARIA**
 - Cobro a las obras sociales, seguros y prepagas en los Centros de Salud.
- **ORDENADORES VIALES**
 - Capacitación a jóvenes de nuestro Departamento.
 - Convenio con el Instituto Superior de Seguridad Pública.
 - Educación vial.
 - Comunicación coordinada entre Municipio y Comisaría.

Subeje: COMUNICÁNDONOS

- **COMUNICACIÓN ESTRATEGICA**
 - Carteleras informativas en la entrada de los barrios y espacios públicos.
 - Boletín semestral del accionar municipal.
 - Guía de servicios que presta el Municipio.
 - Comunicación interna.
 - Difusión de métodos y experiencias ambientalistas exitosas y el reconocimiento a sus autores.



- Fortalecimiento de la comunicación institucional.
- Red de información comunitaria de Maipú (programa de radio).

- **PROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DE LA OFERTA TURÍSTICA**

- Creación de la Marca Maipú.
- Casa de Maipú en la Ciudad de Mendoza y/o stand de informes en la Subsecretaría de Turismo.
- Campañas promocionales a nivel Provincial, Nacional e Internacional.
- Concientización turística departamental.
- Campaña de promoción de la Microregión Luján Maipú.
- Página Web turística “Maipú cuna del Vino”.
- Bus turístico.

EJE: MAIPÚ UNA SOCIEDAD CON IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

Subje: MAIPUCINOS PREPARADOS PARA EL FUTURO

- **CENTRO UNIVERSITARIO**

- Convenios con Universidades para el dictado de Pre universitarios.
- Orientación vocacional.
- Becas Nacionales e Internacionales.(Asesoramiento)
- Carreras de Tecnicaturas Superiores no Universitarias en escuelas Departamentales.
- Creación de Colegios Universitarios a través de convenios con Universidades públicas y/o privadas.
- Carreras de Grado Universitario.
- Predio y Edificio propio.

- **DESCENTRALIZACIÓN**

- Fondos Provinciales de la D.G.E. para mantenimiento edilicio.
- Fondos de Becas Estudiantiles del Fondo Nacional de Becas.
- Fondos destinados a abonos y asistencia social para alumnos.

- **INSTITUTO SUPERIOR DE LAS ARTES MAIPUCINAS**

- Formación Artística Superior.
- Expresión del arte maipucino.

- **EDUCANDO EN VALORES**

- Talleres formativos reflexivos.
- Campañas de reivindicación de los valores.
- “Los valores en nuestra historia” (fiestas patrias).

- **ACTIVIDADES LÚDICAS ESCOLARES**

- Olimpiadas deportivas.
- Juegos de la mente.
- Ludoteca.

- **CONCURSOS ESCOLARES**

- Feria de Ciencias.
- Olimpiadas Matemáticas.
- Olimpiadas de Geografía.
- Concurso de “Producciones escritas” EGB1, EGB2 y 7° Grado.
- Concurso de Ortografía EGB3, Polimodal y Personal Administrativo.
- Concurso Kioscos alegóricos “Semana de la Juventud”.

- **DEPORTE ESCOLAR**

- Jornadas Recreativas para las escuelas en los clubes de su zona.
- Torneos intercolegiales.



- **EDUCACIÓN PARA TODOS**
 - Centro Social de Enseñanza en Informática.
 - Centros de Alfabetización.

Subje: CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO

- **CENTRO DEPARTAMENTAL DE CAPACITACIÓN EN OFICIOS**
 - Convenios para obtener infraestructura y equipamiento.
 - Comisión Municipal de Evaluación y Certificación de Oficios.(Ley de Educación vigente).
 - Padrinazgo de empresas.
 - Aula Taller de reconstrucción patrimonial.
- **EQUIPO INTERDISCIPLINARIO DEPARTAMENTAL DE ASESORAMIENTO Y CAPACITACIÓN DOCENTE**
 - Asesoramiento y capacitación a docentes y directivos en diseño de políticas institucionales, resolución de conflictos en el aula e identificación de problemáticas sociales.
 - Gestión integral de calidad educativa.
 - Promoción y apoyo institucional para el desarrollo de actividades extracurriculares comunitarias desde la escuela.
 - Maestras Recuperadoras.
 - Voluntariado de alumnos de Institutos de formación docente y terciarios a través de convenios entre Municipalidad, Instituto y Ejecutivo Provincial.
- **ACADEMIA MUNICIPAL DE IDIOMAS**
 - Dictado de clases de idiomas para relaciones internacionales.
 - Convenios con Universidades y/o Institutos para el dictado de clases.
 - Intercambios culturales a través del idioma.
 - Talleres de intercambio con otras academias, institutos y universidades.
- **FORMACIÓN CULTURAL**
 - Red Media Educativa a través del aula satelital.
 - Intercambio cultural entre escuelas.
 - Promotores Socio Culturales.
 - Desarrollo del Canto Coral.
 - Centros Culturales Comunitarios.
 - Capacitación en Artesanías.
 - Talleres de formación actoral.
 - Teatro de la Tercera Edad.
 - Taller expresivos (Oral, Música, Escenografía, Teatro y Plástica).
 - Talleres Literarios.
- **EDUCACIÓN AMBIENTAL**
 - Taller de Reciclado “ Oficios viejos para nuevos empleos”.
 - Talleres sobre el cuidado del medio ambiente.
 - Campañas de concientización del cuidado del ambiente.
 - Capacitación en microemprendimientos sustentables.
 - ECO MAIPÚ.
- **BIBLIOTECAS**
 - Municipales.
 - Populares.
 - Virtuales.
- **FORMACIÓN Y ESPECIALIZACIÓN PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO**
 - Asesoramiento en cultivos orgánicos.
 - Capacitación agroindustrial.
 - Capacitación en actividades pecuarias.
 - Capacitación a inversores.



- **FORMACIÓN DEL TERCER SECTOR**
 - Asesoramiento y capacitación en aspectos legales.
 - Capacitación en Organización y Planificación.
 - Capacitación Financiera.
 - Capacitación en Comunicación.
 - Creación del Departamento de formulación, evaluación y seguimiento de proyectos.
 - Capacitación a dirigentes y referentes del deporte.
- **FORMACIÓN DEL VOLUNTARIADO**
 - Talleres formativos reflexivos.
 - Talleres de capacitación temática.
 - Trabajo de campo .
- **PREPARADOS PARA EL TURISMO**
 - Capacitación a prestadores directos e indirectos del turismo.
 - Campañas de concientización de la importancia del turismo en Maipú
 - Anfitriones turísticos (capacitación a jóvenes del Departamento).
- **ESCUELA DE MUJERES**
 - Talleres temáticos.
 - Asesoramiento legal en Derechos de la Mujer.

Subeje: PREVENIR ES MEJOR ...

- **VIVIR SEGUROS**
 - Prevención de accidentes en las tareas rurales.
 - Prevención de accidentes domésticos.
 - Prevención de accidentes viales.
 - Campañas de concientización sobre riesgos sísmicos y catástrofes.
 - Recuperación de espacios verdes.
 - Uso adecuado de cauces de riego.
 - Alarmas comunitarias.
 - Incremento de Iluminación pública.
 - Identificación de barrios y calles a través de cartelería.
 - Poda y desrame de árboles.
 - Organización de los vecinos con actitud solidaria.
- **ENFERMEDADES SOCIALES**
 - Centro preventivo y asistencial en adicciones.
 - Formación de operadores educativos sociales.
 - Formación de personal sanitario en prevención.
 - Prevención de riesgos vinculados a la diversión nocturna.
 - Talleres de reflexión.
 - Uso racional de medicamentos.
- **CAMPAÑAS DE EDUCACIÓN Y PREVENCIÓN EN SALUD**
 - Libreta de Salud Escolar.
 - Educación sexual.
 - Vacunación.
 - Promotores de Salud.
 - Promoción de hábitos saludables.
 - Prevención de cáncer ginecomamario.
 - Campañas de prevención de Hepatitis.
 - Educación nutricional en EGB1, EGB2, EGB3, CEBAS, CENS, Esc. Especiales y Polimodal.
- **DEPORTE SEGURO**
 - Diagnóstico y control del deportista.



- Pautas de Prevención de accidentes deportivos.
- Primeros auxilios en el deporte.

Subje: PROMOCIÓN DE LA SALUD

- **ATENCIÓN PRIMARIA DE LA SALUD**
 - Actualización e incremento de servicios en los Centros de Salud.
 - Formación de Equipos Interdisciplinarios .
 - Disminución de la Mortalidad infantil.
 - Servicios móviles (ginecología , odontología y cardiología)
 - Salud bucal .
 - Creación del 1º Banco de Sangre.
 - Atención integral de la familia.
 - Creación del Registro Epidemiológico, Bioestadístico y Fármaco epidemiológico.
 - Convenios con instituciones educativas y sanitarias.
- **DESCENTRALIZACIÓN**
 - Hospitales públicos a la órbita municipal.
 - Centros de Salud Provincial a la órbita municipal.
- **PLAN DEPARTAMENTAL DE NUTRICIÓN**
 - Creación del Registro Único de Niños en Riesgo Nutricional.
 - Manipulación de Alimentos.
 - Abordaje y seguimiento interdisciplinario de las familias con niños en riesgos nutricional.
- **CENTRO DE ATENCIÓN INTERDISCIPLINARIA DE LA SALUD**
 - Equipo interdisciplinario en salud.
 - Campañas de concientización de la población sobre el Riesgo de las Enfermedades Crónicas.
 - Educación a enfermos crónicos en hábitos saludables para disminuir la agudización y la incidencia de la internación.
- **PROTECCIÓN DE LA SALUD DE LA MUJER**
 - Salud reproductiva.
 - Lactancia materna.
- **EL DEPORTE ES SALUD**
 - Centro de Diagnóstico y Rehabilitación.
 - Recreación para la Tercera Edad.
 - Convenios con entidades para la actividad física.
- **DEPORTE COMPETENCIA**
 - Aporte empresarial para su desarrollo.
 - Equipamiento.
 - Organización de Torneos Regionales, Nacionales e Internacionales.

Subje: PARTICIPACIÓN PARA INTEGRAR

- **CONSEJO ECONÓMICO**
 - Articulación entre el sector Público y Privado.
 - Apoyo tecnológico a pequeños productores.
 - Gestión de beneficios promocionales para la industria del Departamento.
 - Coordinación de acciones entre los distintos sectores abocados al turismo.
 - Plan Estratégico de Turismo.
- **CONSEJO DE SEGURIDAD**
 - Participación de los uniformados como miembros del Consejo.(Modificación de la Ley 6721)
 - Representación de cada área del Municipio en el seno del Consejo.
 - Campaña de prevención de accidentes.



- **CONSEJO CONSULTIVO DE EDUCACIÓN**
 - Convenios con asociaciones educativas.
 - Escuela de padres.
 - Coordinación de la educación con otras áreas municipales.
 - Capacitación docente.
- **CONSEJO CONSULTIVO DE LA SALUD**
 - Promoción y difusión de la salud.
 - Planificación de políticas para la salud.
- **CONSEJO DEPARTAMENTAL DE LA CULTURA**
 - Obtención de recursos de entes públicos y privados para la cultura.
 - Agenda cultural de Maipú para la Provincia y el País.
- **CONSEJO DE PATRIMONIO**
 - Rescate y protección del Patrimonio Cultural.
 - Obtención de recursos de entes públicos y privados para el Patrimonio.
- **CONSEJO CONSULTIVO DEL DEPORTE**
 - Coordinación de acciones entre los distintos actores pertenecientes al sector.
 - Promoción y difusión de la actividad deportiva.
- **CONSEJO DE NIÑEZ, ADOLESCENCIA Y FAMILIA**
 - Promoción y protección de los Derechos del Niño y su Familia.
 - Articulación de entidades intermedias y el Municipio.
- **CONSEJO CONSULTIVO SOCIAL**
 - Proyectos sociales.
 - Control de asignación de recursos sociales.
 - Monitoreo de ejecución de los proyectos.
- **CONSEJO DEPARTAMENTAL DE VIVIENDA SOCIAL**
 - Apoyo a la autogestión para la solución de problemas de hábitat.
 - Interacción con entidades Intermedias en la vivienda social.
- **CONSEJO DE LA TERCERA EDAD**
 - Articulación entre el Municipio y los Centros de Jubilados.
 - Difusión y Promoción de los derechos de la Ancianidad.
- **FORTALECIMIENTO DE LAS INSTITUCIONES INTERMEDIAS**
 - Gestión Asociada.
 - Apoyo a los Centros de Estudiantes Secundarios.
 - Foro de Estudiantes Universitarios.
 - Foro de Profesionales.
 - Personería Jurídica.
 - Centro de Mediación Comunitaria Municipal.
 - Registro departamental de ONGs y OSCs.
 - Oficina de Fortalecimiento del Tercer Sector.
- **TIEMPO LIBRE Y DEPORTE**
 - Recreación y Turismo Social.
 - Club de Montaña.
 - Deporte al aire libre.
- **DEPORTE SOCIAL Y COMUNITARIO**
 - Actividad física para todos los sectores sociales.
 - Volvamos al club.
 - Escuela de Verano.



Subeje: NUESTRAS RAÍCES SON NUESTRA IDENTIDAD

- **IDENTIDAD MAIPÚ**
 - Fortalecimiento de los Centros Tradicionalistas.
 - Promoción de escritores maipucinos.
 - Recreación de espacios y tiempos de la vida de nuestro Departamento.
 - Conservación y recuperación de sitios y monumentos históricos.
 - Testigos del tiempo (preservación de arquitectura privada local).
 - Reserva arqueológica de Barrancas.
 - Centro Regional del Tango, el Folclore y Raíz Huarpe.
 - Estaciones de la cultura.
 - Concurso de Murales barriales para jóvenes.
 - Expresión del arte maipucino.

- **LA PLAZA UN LUGAR DE ENCUENTRO**
 - Estaciones temáticas
 - Artesanías Maipucinas.

- **FESTIVALES**
 - Fiesta de la Vendimia distritales y departamental.
 - Encuentro Provincial de Danzas.
 - Festival Nacional del Humor.
 - Maipú Tradición y Cultura.
 - Festival de la Mermelada Casera.

- **IDENTIDAD TURÍSTICA CULTURAL**
 - Fortalecimiento del Cine Teatro Imperial.
 - Historia viva de las bodegas.
 - Vamos al corazón del Barrio.
 - Teatro de base en red “La Protesta y la Propuesta”.
 - Feria artesanal itinerante.
 - Intercambios locales, nacionales e internacionales con objetivo turístico, deportivo y cultural.

- **IDENTIDAD TURÍSTICA HISTÓRICA RELIGIOSA**
 - Ruta Departamental Sanmartiniana.
 - Circuito Religioso .

- **IDENTIDAD DE LA CULTURA DEL VINO**
 - Ruta del Vino y el Olivo.
 - Desarrollo turístico del área Giol.

- **IDENTIDAD TURÍSTICA RURAL**
 - Circuito de Turismo Rural
 - Fortalecimiento de Alojamientos en casas, casonas y campings.
 - Desarrollo del área Barrancas - Lunlunta.

Subeje: MAIPÚ, UNA SOCIEDAD INCLUSIVA Y SOLIDARIA

- **DESERCIÓN ESCOLAR CERO**
 - Derecho al alimento (Refuerzo alimentario).
 - Derecho a la salud (Protección de niños de 0 a 15 años).
 - Erradicación del trabajo infantil.

- **PROTECCIÓN INTEGRAL DE LA FAMILIA**
 - Centro de desarrollo familiar.
 - Centro de día para niños y adolescentes en situación de riesgo.
 - Reinserción de adolescentes vulnerables.
 - Jardines maternos.



-
- Centro de Desarrollo Infantil.
 - Atención de niños, adolescentes y familias judicializadas.
 - Huertas familiares.
 - Oficina de Gestión de la Ancianidad.

- **INTEGRACIÓN DE PERSONAS CON CAPACIDADES DIFERENTES**

- Oficina de Gestión de Discapacidad.
- La danza, un espacio de igualdad y oportunidad.
- Deporte especial.
- Escuela de Verano.



**OTROS
ANEXOS**

**PROPUESTA DE ENCUESTA RELEVAMIENTO
UNIDADES PRODUCTIVAS DE LA MICRO REGION**

1. DATOS PERSONALES EMPRESARIO

Apellidos:

.....

Nombres:

.....

2. DATOS EMPRESA

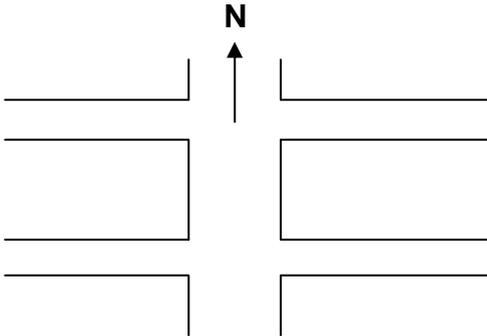
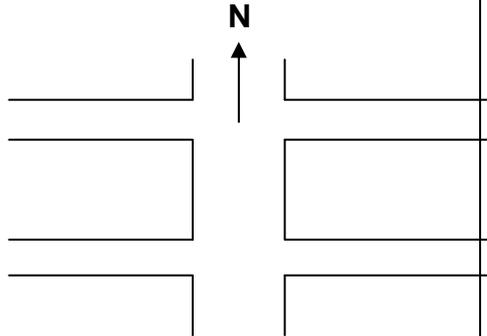
Razón social:

.....

CUIT:

Ubicación



DOMICILIO PLANTA	DOMICILIO ADMINISTRACIÓN
Calle:	Calle:
Localidad:.....	Localidad:.....
Departamento:.....	Departamento:.....
Tel/Fax:.....	Tel/Fax:.....
E-mail:.....	E-mail:.....
UBICACIÓN CARTOGRÁFICA	UBICACIÓN CARTOGRÁFICA
	

(de ser necesario otro tipo de dibujo regístrelo adjunto)

Personal ocupado (cantidad)

Permanente.....

Temporario.....

Contratos.....



Origen y tipo de empresa (puede marcar más de una opción complementaria)

Unipersonal Familiar Microemprendimiento

Soc. Hecho Soc. Anónima Soc. Resp. Ltda.
Cooperativa

Otros tipos
(especificar).....

...

2.6 Rubro principal.....

2.7 Rubros Secundarios.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



2.8 Cuadro de productos

PRODUCTO						
						
						
						
CARACTERÍSTICA A						
						
						
						
TIPO DE ENVASE	Vidrio	Cartón	Hojalata	Plástico	Madera	A granel	Otro
	Medida	Medida	Medida	Medida	Medida	Medida	Medida

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

2.9 Capacidad ociosa de planta(en porcentaje estimado)

2.9.1 Ocupación tecnología

2.9.1.1 Maquinarias

%.....

2.9.1.2 Rodados

%.....

2.9.1.3 Otros

%.....

2.9.2 Infraestructura

%.....

2.9.3 Personal

%.....

2.9.4 Otros

%.....



2.10 ¿Ha realizado alguna ampliación en los últimos dos años?

2.10.1 Tecnología

.....

2.10.2 Infraestructura

.....

2.10.3 Personal

.....

2.10.4 Otros

.....

2.10.5

2.11 Consumo de energía bimestral en Kw/h.....

4.4 ¿Conoce el procedimiento de certificación de calidad?
2.13 ¿Tiene algún sistema de control de calidad?

¿Cuál?.....
.....
.....
.....
.....

2.14 ¿Ha obtenido certificación de calidad bajo alguna norma?

¿Cuál?.....
.....
.....

2.15 ¿Posee marca propia?

¿Cuál(es)?.....
.....
.....
.....



.....
.....

2.16 Indique cuáles son sus principales insumos y su origen.

INSUMOS	ORÍGEN

2.17 ¿Cómo comercializa su producción en el mercado interno?

En forma directa A través de terceros Por Internet

2.18 ¿Comercializa sus productos en el departamento?

2.19 ¿Tiene experiencia en comercio internacional?

2.20 ¿Actualmente, comercializa en el mercado externo

En forma directa A través de terceros

2.21 ¿Ha participado de algún tipo de consorcio de producción, comercialización interna, exportación u otro tipo?

¿Cuál(es)?.....
.....
.....
.....
.....

2.22 ¿Ha participado con sus productos de alguna feria, exposición u otro tipo de muestra nacional o internacional
?.....

¿Cuál(es)?.....
.....
.....



3.2 Utiliza herramientas tales como:

HERRAMIENTA	UTILIZA		¿HA RECIBIDO CAPACITACIÓN?		¿NECESITA CAPACITACIÓN?	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO
5 Desarrollar un portfolio de negocios						
Analizar actividades de su cadena de valor						
Joint ventures (asociación)						
Integración de productores						
Fideicomiso						
Acceso a líneas de créditos						
6 Esfuerzo conjunto para desarrollo mercados						

Ampliar

respuesta.....

3.3 ¿Tiene algún área especial de interés en la que la gustaría recibir capacitación?

.....

Ampliar

respuesta.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. DATOS SOBRE RELACIONES INSTITUCIONALES

4.1 ¿Conoce algún área específica de la Municipalidad de Mainú que le brinde información sobre los temas relevados?
.....



4.2 ¿Ha utilizado los servicios de la Municipalidad de Maipú en relación a éstos temas?.....

4.3 ¿Tiene alguna observación que quisiera transmitir a las autoridades de su Municipio?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4.4 ¿Participaría UD. de un ámbito que le permita exponer sus ideas, realizar propuestas y elaborar proyectos en forma conjunta con el Estado Departamental?

4.5 Emita su opinión acerca de la conformación de un Consejo Económico Departamental, con la participación activa de todos los sectores de la producción.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....