

A. SENSIBILIZACIÓN Y MOVILIZACIÓN DE ACTORES

1. REUNIONES - TALLERES

En base a lo indicado en la planificación presentada oportunamente, en esta tercera y última etapa se desarrollaron las actividades descritas a continuación que permitieron arribar y completar los objetivos del proyecto.

Desde el principio del proyecto, se buscó en todas las reuniones seguir trabajando en la sensibilización de los participantes de la región, y lograr el entendimiento por parte de ellos acerca de la necesidad de formar parte de este proyecto en búsqueda de mejorar la competitividad de la microrregión, con sus respectivas cadenas y teniendo la visión general de los Valles Calchaquies como un todo. Esto permitió arribar a la visión que se ha presentado en este informe y además trabajar en el logro de las Ideas Proyecto que permitirán a la micro región iniciar el desarrollo y solución a sus restricciones competitivas.

La definición de las Ideas Proyecto presentadas en este informe fueron el fruto de un arduo trabajo con toda la micro región, no solo en los talleres (que la Consultora además decidió aumentar por la cantidad de participantes a incluir en el proyecto), sino también por las recorridas específicas realizadas en las provincias involucradas para poder reunirse con actores específicos que deseaban que los profesionales del equipo de trabajo de la Consultora vieran in situ los problemas y las propuestas de solución. Todas estas acciones participativas realizadas, que incluyeron a empresas, comunidades aborígenes, grupos de productores, organismos técnicos y de desarrollo social, cooperativas, etc., para identificar y priorizar los proyectos de manera consensuada llevaron al éxito de lograr la presentación de más de 100 potenciales proyectos para la región.

1.1. Metodología

A lo largo de esta consultoría se han utilizado las metodologías que la Consultora había presentado en su propuesta técnica y adaptando las mismas en base a las necesidades de la micro región de una forma concurrente.

Esta metodología plural estuvo integrada como eje conductor por la metodología de referenciación competitiva de clusters, complementada por diversas metodologías que convergen en la obtención del PDMC para la micro región.

Es importante aclarar, si bien existió un plan cronológico de actividades, hubo superposición temporal de algunas acciones que fueron necesarias para establecer verificaciones y un enriquecimiento del material elaborado.

Para las actividades de sensibilización, movilización, participación y consenso se empleó como base la **metodología Taller con metodologías concurrentes.**

Los talleres se fundamentaron sobre el método del “ver-juzgar-actuar”, enriquecidos con el lenguaje de los medios audiovisuales y las técnicas de reflexión en grupo. Un poco más allá de estos tres elementos se buscó la filosofía de convertir a cada participante en un actor fundamental de un proceso de acción colectiva a través de un diálogo democrático, generando un espacio de acción-reflexión y consenso.

La dinámica de grupos fue otro de los ejes fundamentales del abordaje metodológico para arribar a la definición de los proyectos de inversión o ideas proyecto, la definición de la estructura organizativa regional y finalmente al PDMC, esta mecánica se basó sobre cuatro pilares:

- a. Un documento adecuado de base como disparador del Intercambio
- b. Un lugar adecuado para el trabajo
- c. Los medios necesarios para facilitar el intercambio
- d. Un moderador que facilite el funcionamiento del grupo

El **material** que se preparó para cada taller realizado fue suficiente, conciso y claro para el entendimiento de todos los participantes. Esta premisa fue esencial en base a la gran heterogeneidad de los sectores que participan e interactúan en la micro región.

Los **problemas** que se identificaron en los Talleres y/o Reuniones y que fueron la base para iniciar el camino del PDMC, se analizaron mediante la **metodología de resolución de problemas** que se basa en la Definición del Problema, su análisis, la generación de potenciales soluciones, la selección de las más importantes de ellas y planificación primaria de la solución (Idea Proyecto), pero al mismo tiempo se los instruyó en los pasos posteriores de esta metodología, como ser la implementación y control de la solución, y de esta forma definir un plan futuro de análisis del siguiente problema y así sucesivamente.

Se utilizó también el **Diagrama de Afinidad**, el mismo es una forma de organizar la información reunida en sesiones de Lluvia de Ideas. Esta metodología está diseñada para reunir hechos, opiniones e ideas sobre áreas que se encuentran en un estado de desorganización. Ayuda a agrupar aquellos elementos que están relacionados de forma natural. Como resultado, cada grupo se une alrededor de un tema o concepto clave. El uso del mismo es un proceso creativo que produce consenso por medio de la clasificación que hace el equipo en vez de una discusión. El mismo sirvió específicamente para ir organizando el trabajo de los talleres que arribaron a la lista de Ideas Proyecto.

La comprensión de la problemática de la **comunicación** forma parte de todos los pasos de este proyecto, siendo fundamental el haber logrado la interpretación de los mensajes impartidos en cada momento del desarrollo del mismo.

En consideración a lo mencionado anteriormente, todo el equipo de la Consultora trabajó fuertemente en la comunicación y en la **Ontología del lenguaje** como base del trabajo y consenso con los actores de la micro región. Los resultados parciales obtenidos durante el transcurso del Proyecto se validaron y consensuaron previo a dar el siguiente paso en el análisis, y esto se hizo con el apoyo además de los organismos competentes de la región y de todo el equipo consultor.

Como apoyo para el desarrollo de los talleres se emplearon los aspectos más relevantes de las siguientes metodologías:

- **Construcción de capacidades locales (Building local capacity):** Desarrollo de la capacidad social y humana a nivel local, a fin de brindar a la población las habilidades y recursos necesarios que le permitan participar activamente en el desarrollo de la región y superar las diferencias internas. Se plantea como parte de todo el proyecto con la finalidad de dejar las capacidades en la zona.

- **Modelos de participación Pública y Privada (PPP Public Private Partnership):** Esta metodología ha servido para conducir procesos abiertos de consulta a los actores, logrando la corresponsabilidad por medio de mecanismos de consulta participativos e inclusivos y se utilizaron en todos los talleres del Proyecto.

Para **recopilar información** en el análisis de las cadenas identificadas y seleccionadas se realizaron entrevistas con dirigentes de instituciones, consultores privados, organizaciones sin fines de lucro, órganos de apoyo, que actúan en el ámbito Nacional, Provincial y Municipal con amplia experiencia en proyectos de cadena, para identificar acciones que interfieren positiva o negativamente sobre la competitividad de las cadenas y de la micro región. Se realizaron consultas bibliográficas, se analizaron datos censales y otras estadísticas elaboradas en el ámbito Provincial y Municipal con la finalidad de elaborar la caracterización socio económica de la región que se incluyeron en el primer informe.

También la Consultora preparó un Formulario de Encuesta, a fin de recabar y analizar la información cuanti y cualitativa disponible, determinar la información faltante e identificar los ejes estratégicos que sirvieron para el análisis de las restricciones

La información recopilada a través de las técnicas descriptas fueron la base para la elaboración del Diagnóstico y análisis competitivo de las principales cadenas de valor y de la micro región como un todo, que fuera presentado en el segundo informe.

Para obtener el diagnostico interno y externo de la micro región, determinar las restricciones, oportunidades, necesidades, y formular la visión, se utilizó la metodología **FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)**. La información obtenida se analizó según un proceso de jerarquización. Durante los talleres FODA se construyeron y definieron las limitantes al desarrollo de la región y en forma consensuada se definieron los pasos para determinar las soluciones.

Considerando el objetivo de esta etapa en el proyecto de Iniciativa de Desarrollo Regional, el diseño de la metodología se centró por supuesto en tres aspectos: a) permitir el diálogo y la participación efectiva de los actores, b) valores compartidos y visión, y c) sistematización y análisis de la información generada.

En los talleres de análisis de las problemáticas y definición de la organización regional, se utilizaron los aspectos más relevantes de las siguientes metodologías:

- **Metaplan:** es una técnica de visualización que permite que un grupo de personas tenga a la vista los contenidos de sus reflexiones, intercambio de opiniones y todos los elementos para que en conjunto y de manera democrática puedan arribar a conclusiones o decisiones comunes.

- **Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP):** Esta metodología junto a la de Análisis de Riesgos son fundamentales ya que en su enfoque se puede basar toda la visión de una metodología de análisis de cluster. Desde la identificación de los peligros que pueden asimilarse como peligros de no cumplir con los requisitos o demandas del mercado y los compradores, hasta

las formas de prevenir, eliminar o minimizar cualquier problema potencial refiriéndolo a riesgos de calidad, insumos, técnicos, económicos, de mercado, etc. Por lo que esta metodología de trabajo se convierte en una de las principales herramientas en el logro de exitosos y consensuados PDMC y sus correspondientes programas.

- **Cuello de botella:** Está identificado en la teoría de las restricciones de Goldratt (TOC) que asimila las organizaciones como un sistema de cadenas donde cada eslabón es una actividad, posee una visión holística del o los sistemas, redes o regiones. El cuello de botella es el eslabón o actividad débil, que plantea las restricciones, que tiene una organización o una región, y solo la mejora de este producirá mejoras significativas en el sistema de producción. Por lo tanto se utilizó para identificar las restricciones en la micro región, y también dentro y fuera de la cadena que se proponga. Esta teoría ha generado una serie de hipótesis de trabajo, metodologías y conclusiones arribadas como Ideas Proyecto.

- **Análisis de riesgo:** Conceptualmente el Análisis de riesgo ha servido entre otros aspectos para generar la base conceptual de la aplicación de planes de contingencia. Su base es mucho más amplia, pero ha justificado su inclusión con el solo hecho de servir para generar la conciencia de la necesidad de estar preparado para situaciones improbables y hasta a veces imprevisibles.

Una vez obtenido el diagnóstico interno y externo de la región (Análisis FODA) se procedió a realizar actividades de **benchmarking**, especialmente encaradas hacia la identificación de la mejor forma de representación regional. Por lo que esta metodología ha servido para la replicación de los modelos más exitosos de organizaciones similares en el país o en el exterior.

Para obtener un esquema de organización para definir los proyectos de inversión y del marco institucional para implementar los PDMC diseñados se convocó a los actores y autoridades, en el cual se definieron los factores críticos para el éxito en la implementación de la estrategia. Los aspectos más importantes de la ejecución del plan estratégico se consensuaron a través de las siguientes metodologías: **Metaplan, Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) y Análisis de riesgo.**

1.2. Participación lograda

En el primer informe se presentó el primer listado de los actores identificados en la micro región. A lo largo de este proyecto se han ido incorporando participantes tanto personales como institucionales, en reuniones y Talleres realizados en las tres provincias incluidas en la Región del Valle Calchaquí. El listado completo está en proceso de depuración y será incluido en el informe correspondiente al Plan de Desarrollo de Mejora de la Competitividad (PDMC).

Debe destacarse que muchos de los participantes listados a su vez, se han convertido a lo largo del proyecto en gestores directos de la información en sus respectivas comunidades, asociaciones y grupos. Este es un efecto de “derrame” muy significativo, ya que usualmente los representantes individuales que han participado en estas actividades, han servido consecuentemente de nexo para los otros miembros relacionados, que en números variables según las estimaciones realizadas, oscilaron entre un mínimo de 10 a más de 40 potenciales beneficiarios locales cada uno.

Esto pone de manifiesto que el número de personas informadas y participantes directos e indirectos de las actividades promovidas y desarrolladas en el ámbito de esta propuesta, se acerca a las casi 2000 personas con actividades e intereses en la Región del Valle Calchaquí.

Los resultados alcanzados en la búsqueda de definiciones consensuadas ha sido fundamental a lo largo de todo el proyecto como ya se mencionó y fue la búsqueda permanente del equipo consultor.

Las líneas de acción fueron definidas por los actores y consensuadas en todos los talleres con participación de actores de las tres provincias involucradas en la micro región y de las diferentes cadenas productivas presentes en los Valles Calchaquíes.

Uno de los aspectos relevantes como resultado del consenso logrado ha sido la propuesta de estructura del Directorio Regional.

1.3. 4º Reunión-Taller: Federación Económica de Tucumán

19 de Septiembre de 2011, Tucumán.
Federación Económica de Tucumán

Objetivos del Taller:

Taller Especial de Validación de las necesidades detectadas hasta el presente en el desarrollo del Proyecto con las organizaciones empresarias vinculadas a la CAME (Confederación Argentina de la Mediana Empresa) y otras agrupaciones u organismos de las provincias involucradas que tengan intereses en esta región.

Desarrollo del Taller:

El taller se desarrolló con la participación de los integrantes del equipo de la consultora realizando una presentación inicial sobre los objetivos del proyecto, los pasos para concretarlo y los que hasta ese momento se habían cumplido. Al mismo tiempo, compartir lo desarrollado para buscar una primera validación con la visión empresarial previamente al taller que se desarrollaría en la región propiamente dicha.

El producto de esta actividad especial programada consistió en la identificación y priorización de las acciones críticas y su transformación en proyectos de inversión que serán necesarios emprender para promover el desarrollo de las cadenas productivas de la micro región. Al mismo tiempo, se logró detectar proyectos de inversión que ya estaban visualizados o formulados para los Valles por alguna Asociación, Cámara y/o Cooperativa y que no hubieran sido ejecutados hasta ese momento, para ser incluidos en el presente informe y próximo Plan de Desarrollo de Mejora Competitiva.

Dentro de los presentes se encontraron principalmente representantes de la FET (Federación Económica de Tucumán), Cámaras de Productores Vitivinícolas y Bodegas, INTA, PROSAP, IDEP, EEAO (Estación Experimental Agropecuaria Obispo Colombes), entre otros.

En la reunión, el otro tema abordado fue la futura representatividad de la micro región. Todos los presentes concordaron en que la mejor opción era la búsqueda de consenso con todos los actores, y lograr una paridad en cuanto al peso entre los sectores empresarios, productivo y de pueblos originarios. En cuanto a la figura que debería tomar este organismo regional, se apoyó la idea de

un Directorio que no supere los 20 miembros, pero también se comentó que la amplitud de organizaciones presentes puede requerir una organización que tenga un mayor número de miembros.

Un producto importante obtenido de ésta reunión, fue la ampliación del listado de las cámaras vinculadas a CAME que están presentes en la micro región y que se han sumado al mapeo.

En el Anexo I se incluye el material utilizado en las presentaciones del Taller. A continuación se presentan fotos del evento:



1.4. 5º Taller: Lineamientos Estratégicos para el Desarrollo Regional

21 de Septiembre de 2011, Colalao del Valle, Tucumán.
Salón Hostería de Colalao del Valle.

Objetivos de la Jornada:

Los objetivos de este taller han sido, avanzar en la generación de lineamientos estratégicos para futuras acciones de intervención, profundizar la identificación de las principales brechas que afectan la productividad y la competitividad, y generar los espacios para la elaboración y discusión de “Ideas-Proyecto”.

Desarrollo de la Jornada:

Continuando con los talleres para la búsqueda de consenso y los pasos necesarios para la concreción del Plan de Competitividad, se desarrolla este quinto taller con la finalidad de convalidar las principales conclusiones alcanzadas en los anteriores Talleres, precisar la identificación de las principales debilidades de la región y posibles estrategias para atenderlas debidamente y además detectar Proyectos y propuestas de intervención que desarrollan en la región los sectores públicos, científico-tecnológicos y principalmente las empresas y organizaciones que representan a los sectores de la producción y de servicios.

El taller se desarrolló en otra de las localidades de la micro región, los participantes invitados a este encuentro fueron los identificados como los referentes que ya estaban participando de los talleres, pero también se continuó permanentemente convocando a todos los actores que se seguían identificando en la región. Esta acción llevada por la Consultora ha implicado el constante aumento de los participantes en los talleres y por ende en el enriquecimiento de las opiniones.

En base a los resultados de la evaluación FODA, se inició el trabajo sobre las principales debilidades en la búsqueda de soluciones. La identificación de estas soluciones serán los proyectos regionales a ejecutar en un futuro.

En el taller se obtuvieron los consensos necesarios que permitieron progresar en la definición de un cuadro de situación más preciso y confiable que a su vez permitió avanzar hacia una próxima etapa para identificación y priorización de las acciones para el desarrollo y la institucionalidad de los Valles Calchaquíes.

En el Anexo II se adjunta la presentación. A continuación se presentan fotos del taller:





1.5. 6º Taller: Validación de Ideas Proyecto

18 de Octubre de 2011, San Carlos, Salta.
Salón Camping Municipal de San Carlos.

Objetivos de la Jornada:

Los objetivos de este 6to. Taller fueron:

- Consensuar la elaboración del Catálogo de Ideas-Proyecto elaboradas por los sectores productivos y/o por las instituciones actuantes en la Región.
- Avanzar en la definición de un posible marco institucional y organizacional para la Región de los Valles Calchaquies

Desarrollo de la Jornada:

Luego del taller anterior realizado en la localidad de Colalao del Valle, se comenzaron a recibir las primeras inquietudes de algunos actores sobre la formalización de ideas proyecto, especialmente porque en la micro región se detectaron algunos proyectos que estaban recientemente identificados y otros que no habían tenido un desarrollo a pesar de haber sido

identificados con anterioridad a este proyecto, como necesarios para la región. Al mismo tiempo se recibieron las futuras ideas proyecto en donde la Consultora comenzó a clasificar previamente siguiendo los lineamientos estratégicos definidos en los talleres anteriores.

En base a estos conceptos, la consultora decidió realizar más talleres de los que originalmente estaban pautados en el proyecto, para poder escuchar todas las propuestas y posibilidades que se estaban manifestando. Por ello y con el consenso de los actores, se organizó el presente taller en la localidad de San Carlos.

La jornada inició con una puesta en común del estado actual y avance del proyecto, de esta forma se continuó con el proceso de permanente sensibilización de todos los actores presentes. El Ing. Santiago Soria y el Lic. Ricardo Zabala, como parte del equipo de la consultora, realizaron la presentación de la Ideas proyecto que se habían recepcionado, cómo se habían clasificado y de esta forma también, mostrar al resto de los actores, los lineamientos que todavía no tuvieran propuestas de solución. Al mismo tiempo, esta presentación permitió lograr un consenso sobre lo trabajado por la consultora, incentivar al resto de los actores a poder dar sus opiniones al respecto, y aportar nuevas ideas al proyecto. Para lograr esto, luego de la presentación, se permitió el trabajo en grupos para continuar con la discusión y definiciones de nuevas ideas proyecto.

La jornada contó con una amplia participación de la región, contabilizándose cerca de 90 personas de muchas de las localidades visitadas y de otras que han seguido participando desde el inicio de los talleres. El evento se cerró con una primera aproximación hacia los actores sobre el otro objetivo a lograr con este trabajo, que es la estructura de representatividad de los Valles Calchaquíes. Básicamente se establecieron los términos de referencia del proyecto y lo que ello significa, posteriormente se presentó a los presentes opciones organizativas que actualmente están funcionando y que responden en diversos aspectos a posibles alternativas para desarrollar la representatividad en los Valles Calchaquíes. Cabe recordar que estas organizaciones seleccionadas por la consultora, fue el producto del trabajo del benchmarking realizado previamente. Los grupos formados, trabajaron en socializar el material que les fue entregado sobre las organizaciones, material que los actores se llevaron para poder continuar el trabajo en el siguiente taller, y como conclusión empezaron a proponer los primeros conceptos sobre la forma de funcionamiento.

Dado que en el taller se detectó un gran interés para trabajar principalmente en las ideas proyecto, se pautó realizar un nuevo taller en la misma localidad para profundizar en la definición de la estructura organizativa de la micro región.

En el Anexo III se adjunta la presentación utilizada. A continuación se presentan fotos del mismo:





1.6. 7º Taller: Representatividad de la Micro Región

16 de Noviembre de 2011, San Carlos, Salta.
Salón Camping Municipal de San Carlos.

Objetivos de la Jornada:

Los objetivos de este 7mo. Taller fueron:

- Presentar y analizar un Primer Catálogo de Ideas-Proyecto propuestos por los diferentes sectores que integran la Comunidad del Valle Calchaquí.
- Definir un marco institucional y organizacional para la constitución de la Corporación para el Desarrollo Competitivo del Valle Calchaquí.

Desarrollo de la Jornada:

Continuando con los talleres para la búsqueda de consenso y los pasos necesarios para la concreción del Plan de Competitividad, se desarrolla este 7mo. Taller (“San Carlos II”) con la finalidad de analizar las conclusiones alcanzadas en los anteriores Talleres, presentar una sistematización actualizada de las principales Ideas Proyecto detectadas y consensuar aspectos de la institucionalidad para el desarrollo de acciones futuras. Los participantes invitados a este encuentro han sido identificados como los referentes calificados que permitirán progresar en la definición de un cuadro de situación más preciso y confiable, culminando con la elaboración de una propuesta final para la Institucionalidad del Valle Calchaquí, su organización y administración.

Como se había indicado en el taller anterior, se terminaron de definir las ideas proyecto que serían potencialmente ejecutadas a futuro para resolver las problemáticas detectadas en la micro región, pero para poder realizar y gestionar las mismas, es necesario que la región cuente con una estructura organizativa que la represente.

Por ello, en al final de ese mismo taller se inició con el trabajo de análisis de posibles estructuras institucionales exitosas en el país e internacionalmente con similares funciones para el desarrollo, entregando a los presentes todo el material que la consultora había seleccionado de su trabajo

previo de benchmarking. En base a los aportes realizados por todos los actores en la reunión, la consultora desarrolló una posible estructura preliminar y funciones de organización siguiendo también los lineamientos planteados en el proyecto por el PROSAP. Todo el equipo de OIA trabajó sumando su experiencia al documento para plasmar este modelo que se entregó para ser discutido como punto de partida y arribar a un consenso.

La estructura preliminar obtenida que fue el principal insumo de trabajo para este 7mo. Taller, permitió cumplir con el objetivo de buscar el inicio de la discusión sobre la forma de representatividad, incorporaba a las principales organizaciones ya presentes en la región, privadas y públicas, y al mismo tiempo los principios y requisitos de funcionamiento. Los presentes trabajaron activamente en grupos que en su conformación, la consultora buscó la participación por igual de todas las localidades y provincias presentes de la región. La consigna impartida fue la de realizar un análisis crítico del documento entregado por OIA y proponer una alternativa de organización y su constitución.

Durante la jornada el debate fue el principal instrumento para lograr un consenso y buscar que todas las voces de la región sean escuchadas. Al mismo tiempo esto permitió comenzar a fortalecer los lazos entre las distintas provincias y localidades. Se había evidenciado anteriormente que la gran heterogeneidad de la región es una de las principales limitantes para lograr un consenso, pero con un trabajo constante de sensibilización y participación de todos los actores, en los dos últimos talleres se ha evidenciado un principio de entendimiento del trabajo conjunto para lograr un desarrollo común. Aspecto que deberá ser considerado en acciones futuras tendientes a mantener el nivel de capital social logrado durante la ejecución de este proyecto.

Al finalizar el taller, se logró obtener tres posibles formas organizativas que dado el debate que ya se ha mencionado, la consultora decidió organizar un taller final que permitiría definir la estructura de representación y para ello nuevamente OIA propuso plantear una propuesta de organización utilizando las tres presentadas para que luego sea finalmente consensuada en el taller final. Con el acuerdo de los presentes se cerró este 7mo. Taller.

En el Anexo IV se adjunta la presentación. A continuación se presentan fotos del taller:





1.7. Reuniones y recorridas previas:

El equipo de la Consultora OIA definió la necesidad, previamente a los talleres en la región, de realizar visitas a otras localidades que estén cercanas a las localidades donde se realizarían los diferentes talleres a fin de poder recabar información complementaria, sensibilizar a los actores para lograr su involucramiento y compromiso potencial para la participación en los talleres, y en caso que no pudieran asistir, contar igualmente con los aportes generados en éstas reuniones e incorporarlos a los talleres logrando así una mayor representatividad en los contenidos y resultados de los mismos en su conjunto, escuchando a todas las voces del Valle Calchaquí.

Entre los días 2 al 4 de Octubre un equipo reducido encabezado por el Ing. Jorge Mariotti, Jefe de Proyecto, y con la participación de Agustín Mariotti, como parte del equipo interdisciplinario de la Consultora, realizó la visita previa al 6º Taller del Proyecto OIA.

Se contó con la colaboración de la Ing. Norma G. Collavino (UN Salta). En la localidad de Cachi se tomó contacto con Paula Olaizola para arreglar detalles de último momento de las actividades del 6º Taller siguiente. También se visitó la localidad de La Poma que se sumaría al encuentro en representación de la comunidad de casi 40 beneficiarios potenciales de esa localidad.

Se visitó también la localidad de Seclantás, en la que la AER INTA fue a lo largo de todo el proyecto un aportante permanente de ideas y alternativas de desarrollo, por ello durante esta visita específica se mantuvo una reunión con el grupo de trabajo de la Agencia, a lo que se sumó el Presidente de la Cooperativa de Seclantas. Esta Cooperativa con el apoyo del INTA y con aportes de sus miembros y otros aportes, lograron montar el primer matadero autorizado por SENASA en la región. El mismo está funcionando y en proceso de expansión. Trabaja con animales vacunos, caprinos, ovinos y camélidos.

Sobre esta iniciativa se presentó una Idea Proyecto sobre las pautas dadas por el INTA quienes los ayudan en la formulación. Básicamente las necesidades detectadas fueron para completar infraestructura con maquinaria para el matadero, al menos una cámara de frío y facilidades de transporte para llegar directamente a los mercados. La Cooperativa está integrada por 14 productores y comerciantes pero se estarían incorporando entre 6-8 nuevos asociados en breve. Los mismos productores también producen cebolla de buena calidad, la que pretenden mejorar en productividad y en selección para la entrega directa a mercados regionales. En la actualidad están cautivos de intermediarios que pagan bajos precios por el producto. Las acciones relacionadas formarán parte de una segunda Idea Proyecto.

Uno de los problemas más serios se refiere a las limitaciones de acceso y mala administración de aguas. Faltan canales revestidos y mantenimiento de los sistemas de distribución.

Otra localidad visitada fue la de La Puerta en la región de influencia de Luracatao. Allí se produjeron reuniones como por ejemplo con un grupo de 25 pequeños productores minifundistas que también son asistidos desde la AER INTA Seclantás. Son principalmente productores caprinos que han logrado progresar en normas de manejo de los animales y sanidad. Tienen interesantes perspectivas de agregar competitividad mediante un mejor manejo y con la introducción de mejor genética para la producción de carne y leche. Aquí también se detectaron problemas de infraestructuras y de servicios. Por ejemplo no llega la electricidad a la zona, lo cual limita cualquier desarrollo tecnológico para la elaboración o transformación de productos.

La falta de comunicación, caminos dificultosos y de poco mantenimiento, y falta puentes, son las principales razones que generan un aislamiento de estas poblaciones, particularmente en épocas de lluvia por supuesto. Como producto de este viaje, se logró que el grupo de productores elaborara una Idea Proyecto con el apoyo de los técnicos de INTA con quienes tienen una muy fluida comunicación.

En esta localidad además es en donde se realiza la Feria Anual para el Intercambio de semillas. Esta iniciativa se va a formalizar en otra Idea Proyecto con base en el rescate y conservación de la Biodiversidad de cultivos andinos, con especial referencia a los Valles Calchaquíes. La idea se centra en Maíz y Poroto Pallar, se complementaría con otros como papa andina, Amaranto, Quinoa e incluso aromáticas y medicinales. El grupo estuvo posteriormente representado en el 6to. Taller con algunos representantes. Otra iniciativa lograda por esta visita fue que se logró que integrantes de la cátedra de Mejora Genética Vegetal de la UN Salta asista a esta iniciativa.

Relacionado con esta comunidad se ha detectado también un interesante grupo de artesanos del telar radicados en su mayor parte en la zona de Luracatao. Otra IP a generarse tiene que ver con la organización de asociaciones de tejedores que puedan presentar y comercializar sus productos (barracan y otros tejidos) en centros turísticos. En la actualidad están sujetos a intermediarios que pagan precios irrisorios, incluso a veces con mercaderías de almacén sobrevaluadas. Los intermediarios con ese procedimiento multiplican x 6 o más el valor al colocarla en comercios de Salta.

Con posterioridad a estos encuentros se visitaron las localidades de San Carlos y Animaná en donde se tuvieron reuniones con directivos de cooperativas que operan en la región próxima a Cafayate. De la reunión participaron directivos de la Asociación Calchaquí de Elaboradores de Vino Artesanal y Casero, de la Coop. Agrícola y Forestal, de la Coop Red de Turismo Campesino, y Coop. Vitivinícola Cafayate. También participaron el Ing. Kalman por INTA Cafayate, J. Frias Sec. de Turismo de San Carlos y R. Ragno de la Subsec. Agricultura Familiar de la Prov. de Salta. En esta reunión se realizó primeramente una explicación de lo avanzado hasta ese momento del Proyecto y se pudo avanzar que poseían en elaboración Ideas Proyecto por parte de las asociaciones participantes, que se presentaron en los talleres respectivos.

Posteriormente se analizó la temática de la organización del Directorio para los VC, con aportes muy interesantes basados en la experiencia histórica relacionada con los intereses diversos de los distintos sectores y que se llevaron para discusión al encuentro del 7mo. Taller.

Como conclusión de todas estas recorridas realizadas a lo largo de todo el proyecto, se puede afirmar que se fue detectando un creciente interés y una gran expectativa respecto de las futuras

acciones del PROSAP y del gobierno nacional y gobiernos provinciales. Guardan la esperanza de que serán escuchados y consideran que esta iniciativa es una buena oportunidad de tener palabra y poder de decisión en la gestión de los intereses del Valle Calchaquí.

Entre los logros de esta actividad especial pueden destacarse los siguientes:

- 1) Atender de manera personal las necesidades de las comunidades visitadas, las que tienen muy limitada capacidad de movilización propia y por lo tanto dificultades para trasladarse y participar en los Talleres en localidades distantes.
- 2) Incentivar la organización social y local de los productores para emprender gestiones comunitarias, pero a la vez, para recepcionar inquietudes y proyectos y asegurar la participación de representantes organizados para participar en los próximos Talleres del Valle.
- 3) Estimular la identificación de las principales problemáticas y la formulación de Ideas Proyecto con el apoyo de organizaciones locales públicas y/o privadas en caso de existir.

Debe mencionarse que a partir de estas visitas previas en la región, se modificó significativamente la actitud de la participación efectiva de las comunidades en los Talleres.

Como logro adicional debe también mencionarse haber estimulado a las organizaciones de productores para la participación activa en la gestión autónoma de la problemática regional, en coordinación con los organismos públicos provinciales y municipales principalmente, aunque también con los organismos nacionales representados en la región (INTA, SENASA, SSAF, etc). El éxito de esta gestión se puso claramente de manifiesto en el permanente aumento de la participación en los sucesivos Talleres, como así en la gran cantidad de Ideas Proyecto presentadas con la intervención de organizaciones técnicas y gubernamentales.

1.8. 8º Taller: Taller Final

20 de Diciembre de 2011, Tañi del Valle, Tucumán.
Salón Hotel Lunahuana, Tañi del Valle.

Objetivos de la Jornada:

Los objetivos planteados para este taller final fueron:

- Reseñar las principales actividades desarrolladas durante la gestión del Proyecto, así como los productos alcanzados.
- Presentar y analizar el Catálogo de Ideas-Proyecto detectados y propuestos por los diferentes sectores que integran la Comunidad del Valle Calchaquí.
- Validar el marco institucional y organizacional para la constitución de la Corporación para el Desarrollo Competitivo del Valle Calchaquí.
- Definir la integración del Directorio de la Corporación, sus funciones y bases reglamentarias operativas.

Desarrollo de la Jornada:

Como se indicó en los objetivos, este taller final planteó no solo el desafío del cierre del trabajo de la consultora para dejar plasmado en el Plan de Desarrollo de Mejora de la Competitividad de la micro región, sino que además se debía dejar formalizado el compromiso de los actores para conformar el marco institucional y organizacional que permitiera gestionar la representatividad de los Valles Calchaquíes.

Para ello y en base a todo lo desarrollado en los talleres anteriores, se buscó en primera medida hacer una reseña de todo lo realizado a lo largo del proyecto, los hitos logrados, mostrando como la metodología utilizada por OIA había permitido arribar al producto final que fueron las Ideas Proyecto de resolución a los problemas planteados dentro del Plan de Desarrollo de Mejora Competitiva (PDMC). La primera parte de la disertación estuvo a cargo del Ing. Jorge De Faveri, Jefe de Campo, y del Ing. Pedro A. Landa, Director General de OIA. Los mismos comentaron el camino transcurrido, mostrando en todo momento el uso de la metodología programática utilizada para llegar al producto final que es el PDMC y específicamente a las soluciones planteadas por los mismos actores de la región.

Luego continuó con el Ing. Santiago Soria, quien explicó claramente todos los proyectos que fueron presentados por la región, su clasificación y que los mismos estarían incluidos en el Plan de Desarrollo final. También se destacó el distinto nivel de avance de algunos proyectos presentados, desde el punto de vista de la formulación, alentando constantemente a que el camino encarado por muchos de ellos ha sido el correcto y que se debe seguir avanzando en los que todavía estaban en una etapa embrionaria.

Seguidamente el Lic. Ricardo Zabala inició el relato de los pasos seguidos durante el proyecto para poder ir definiendo una estructura organizacional. Frente a esto se mostró el trabajo de benchmarking realizado y las organizaciones seleccionadas como exitosas para ser utilizadas en el análisis y comprensión de la región sobre la finalidad de este sistema organizativo. Los presentes ya habían trabajado en el taller anterior en formas preliminares de representación, habiendo arribado a que la mejor organización era la conformación de un Directorio Regional.

En base al trabajo de los dos últimos talleres el Lic. Ricardo Zabala y el Ing. Gabriel Berardinelli presentaron la forma organizativa que fuera consensuada en base a lo propuesto en el último taller y que debía ser refrendado en el presente taller final. Se les permitió a los presentes reunirse en grupos para debatir sobre la propuesta para definir algún ajuste y definir la representatividad.

Luego de un debate no menos interesante, se consensuó la estructura y la forma de funcionamiento, para lo cual se procedió a firmar un acta de constitución que sería oportunamente presentada al PROSAP como prueba de lo decidido por la micro región en cuanto a su representatividad y a su deseo de buscar la mejora de la competitividad.

El desarrollo específico de la forma organizativa para los Valles Calchaquíes se explica en el punto siguiente.

En el Anexo V se adjunta la presentación. A continuación se presentan fotos del taller:





1. INSTITUCIONALIDAD MICRO REGIONAL

Dentro de los objetivos del presente proyecto se encuentra el desarrollo de una propuesta de institucionalidad regional que sea responsable de la posterior ejecución del PDMC.

Se determinó que el proceso de “benchmarking” que más convenía realizar en el campo de las Instituciones, era uno de tipo combinado funcional y genérico, que contemplara la identificación de las características del marco institucional de organizaciones que se han ganado la reputación de excelencia en materia de desarrollo de la competitividad en su área de gestión.

Sobre el estudio de base realizado por la consultora en la mayoría de las Instituciones a nivel País dedicadas al desarrollo y promoción de economías regionales y tomando en esta primera etapa del análisis los indicadores macro de mayor relevancia, como son el impacto en el desarrollo regional y el grado de representatividad sectorial, se arribó a que las ocho organizaciones descritas en el informe anterior presentan elevados índices de cumplimiento de los indicadores elegidos y además cada una tiene rasgos diferenciales y distintivos que las destacan.

De esta manera esta primera aproximación de Institucionalidad en los Valles sirvió como base para la discusión y consenso con todos los actores en los sucesivos Talleres y a su vez permitió

continuar con esta metodología de participación para la conclusión del benchmarking y posterior elección de la estructura organizacional más adecuada para la Micro Región.

La consultora para poder dar inicio al desarrollo de esta forma organizativa y promover el debate de los actores propuso un **primer modelo de aproximación** para la constitución del Directorio, con la figura tentativa de **CORPORACIÓN**. La misma se resume a continuación:

Miembros Integrantes

- Agricultura Familiar (Nación) 1
- Gobierno de la Prov. De Tucumán 1
- Gobierno de la Prov. De Salta 1
- Gobierno de la Prov. De Catamarca 1
- Municipios de Catamarca 2
- Municipios de Tucumán 2
- Municipios de Salta 2
- INTA-1
- Pueblos Originarios 1
- Cámaras Económicas, Industrias, Comercio y Servicios 3 (1 por Provincia)
- Cooperativas de Producción y Servicios 3(1 por Provincia)
- Sector Vitivinícola 1
- Sector Pimentonero 1
- Aromáticas y Medicinales 1
- Artesanías 1
- Productos regionales 1
- Producción Pecuaria Bovina 1
- Producción Pecuaria Caprina 1

Total 25 Miembros Titulares y 25 Suplentes (Reunión Trimestral o Semestral)

Duración 2 años

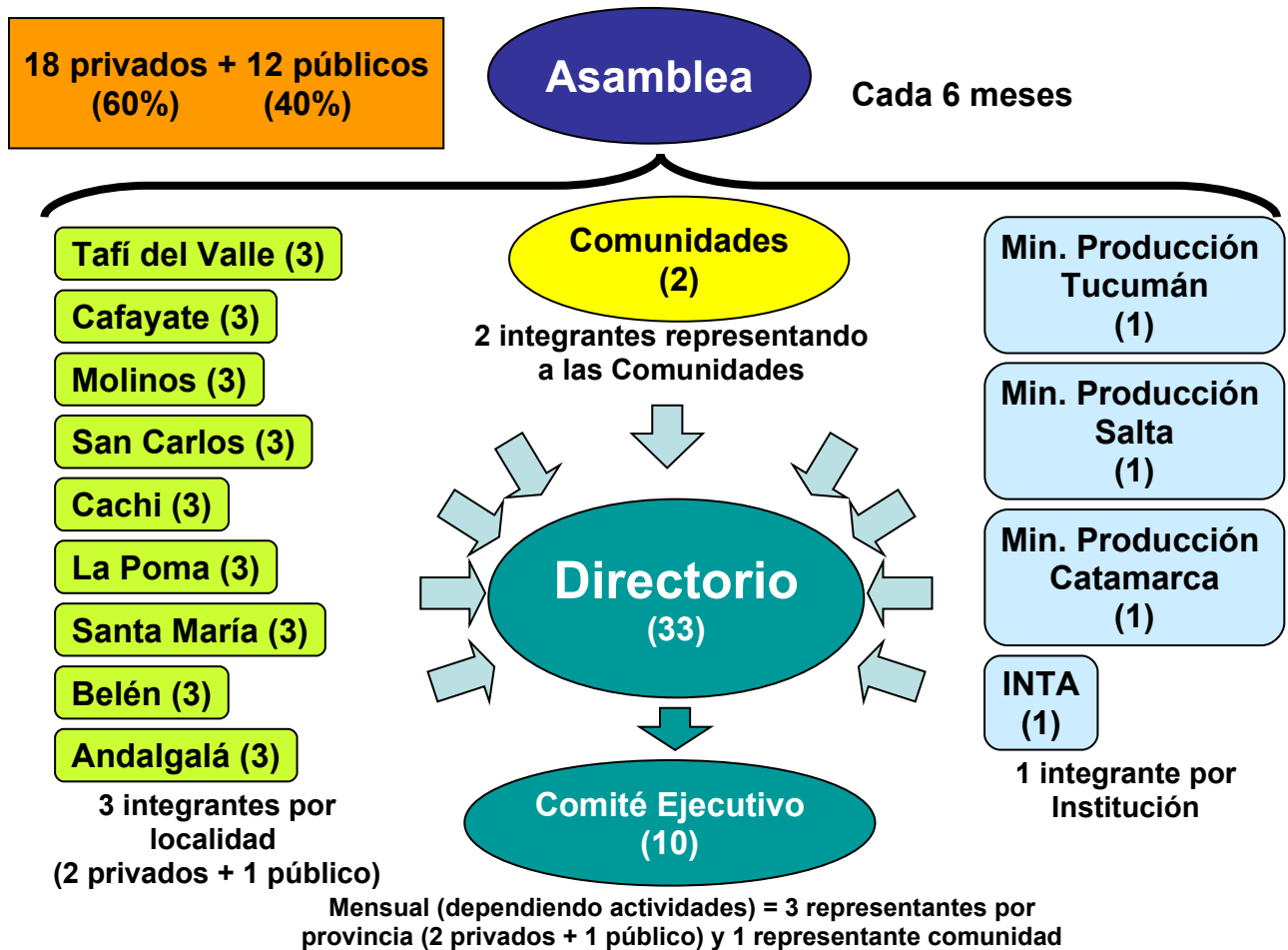
Esta estructura fue posteriormente cambiada por los actores, ya que se llegó a un consenso en la cual se buscó una organización que tuviera una representatividad no vinculada a los sectores productivos, sino a las localidades que integran los Valles Calchaquíes, entendiendo así que permitiría que cada localidad pudiera desarrollar las actividades sin necesidad de limitar el número de representantes internamente, pero que luego definiera el mejor representante para llevar todos los temas por igual a las reuniones del Directorio y de esta forma lograr democráticamente una mayor participación de todos los sectores por igual.

Se requirieron más de tres talleres y numerosos contactos para poder arribar a una forma organizativa consensuada por los actores, todo motivado por la gran heterogeneidad social y además por la desigual conformación en la cantidad de localidades presentes por cada provincia en la región bajo estudio. Sin embargo y a pesar de estas dificultades es meritorio destacar la gran predisposición que plantearon siempre los actores participantes, lo que denota un avance en el grado de madurez de la región hacia un desarrollo conjunto.

De esta forma el Directorio quedó conformado por 33 personas, de las cuales 18 pertenecen al Sector Privado, 12 pertenecen al Sector Público (entre Ministerios Provinciales y Municipios), 1 integrante del INTA y 2 representantes de las Comunidades Aborígenes.

Este Directorio tendría a su vez un Comité Ejecutivo que estaría integrado por 10 personas, 3 representantes por Provincia (2 del Sector Privado y 1 del Sector Público), y 1 representante de las Comunidades. Estos integrantes serían elegidos por el Directorio entre sus mismos integrantes. La finalidad básica del Comité Ejecutivo fue la de agilizar el análisis y toma de decisión para la ejecución y seguimiento de los proyectos, y por ello la continuidad en reuniones mensuales se considera preponderante, especialmente en esta primera etapa.

Finalmente el modelo de Directorio al cual se arribó en el taller de cierre fue el siguiente:



A continuación se detallan las características consensuadas:

Principales Objetivos:

- Contribuir al desarrollo de una imagen positiva de los Valles Calchaquíes que a manera de Marca, en el ámbito nacional e internacional, induzca a los consumidores a seleccionar sus productos.

- Facilitar la coordinación y el enlace de esfuerzos nacionales, provinciales y de la comunidad internacional, contribuyendo a la articulación del sector público y privado, con relación a la definición e implementación de políticas promotoras de la competitividad.
- Contribuir en la construcción y consolidación de los canales de comercialización más adecuados a los mercados para los productos de los Valles Calchaquíes.
- Promover y fomentar la cultura emprendedora, el espíritu empresarial y la competencia a través de una política de apoyo a todos los sectores productivos de los Valles.
- Promover la generación de recursos humanos especializados, tanto en los aspectos técnicos como los vinculados con el gerenciamiento.
- Promover procesos de innovación tecnológica, de mejoramiento de la calidad y sanidad de las producciones agrícolas e industriales.
- Gestionar ante organismos de créditos nacionales e internacionales líneas de financiamiento a las actividades productivas, y de fortalecimiento institucional, a las que puedan acceder los Minifundistas y MIPyMEs, con condiciones que les permitan competir.
- Gestionar ante organismos nacionales e internacionales líneas de financiamiento reembolsables y no reembolsables, para el desarrollo de los proyectos Institucionales de la Corporación.
- Promover y fomentar las inversiones nacionales y extranjeras en actividades productivas en la Provincia.
- Facilitar el acceso de los minifundios y pequeños productores radicados en los Valles Calchaquíes, a los diversos programas de desarrollo y crédito que instrumente el Estado Nacional o las Provincias.
- Coordinar con los establecimientos educativos nacionales, provinciales internacionales, los programas de capacitación y asistencia técnica a los establecimientos y su mano de obra, para mejorar su capacidad y calidad productiva.
- Gestionar y administrar en calidad de co-ejecutora los distintos programas de promoción y desarrollo económico que acuerde con las Provincias que integran los Valles.

Principales Acciones

Si bien la definición y configuración final de los servicios que prestará esta estructura estarán en función de las efectivas necesidades de las cadenas productivas, se enumeran algunos de los servicios clave para la promoción de la competitividad, con especial énfasis en los servicios de apoyo a minifundistas y Sector MIPyMEs.

- Desarrollo, promoción y consolidación de los canales de comercialización más adecuados para los productos de los Valles, con el objeto de facilitar la colocación de los productos locales en los distintos mercados.
- Asistencia a la organización y formación gerencial.
- Asistencia y Asesoramiento especializado sobre comercialización, información y acceso a los distintos mercados.
- Provisión de asesoramiento y asistencia especializada sobre normas de calidad. Buenas Prácticas, Protección de medio ambiente y producción limpia, higiene y seguridad.
- Promoción para la creación de nuevas empresas y provisión de asesoramiento para las empresas jóvenes y para las actividades productivas femeninas.
- Promoción y asistencia para la conformación de figuras asociativas que faciliten la explotación y comercialización.

Para el cumplimiento de sus objetivos esta Institución tendría que realizar lo siguiente:

- Elaborar su propio Plan Estratégico que contenga los objetivos sociales y económicos detallando las metas a alcanzar en cada una de las cadenas productivas que defina para los Valles. El mismo deberá ser revisado y evaluado anualmente.
- Elaborar un Plan de Acción Anual que precise las acciones comprometidas para cada una de las áreas productivas definidas, las metas y objetivos a alcanzar, y el presupuesto operativo al que se deberá ajustar
- Proponer formas de financiamiento y acceso, alternativas y efectivas.
- Suscribir convenios con universidades, organismos estatales provinciales, Nacionales y Extranjeros, organismos internacionales, entidades con o sin fines de lucro, y en general celebrar todos los acuerdos que permitan cumplir con los fines de la Corporación, en el marco de la legislación vigente.
- Suscribir convenios con distintos organismos, con el objeto de gestionar y administrar los distintos programas de promoción y desarrollo económico que estén disponibles.

Como se mencionó, este **modelo base**, tanto de estructura como de funcionamiento fue aceptado por todos los actores, tras un amplio debate, logrando consensuarse la estructura. En el taller de cierre se indicó y se mostraron fotos del momento en el cual los presentes y representantes reconocidos de la micro región firman el acta de intensión de constituir el Directorio Regional.

A continuación se incluye el acta de formalización del Directorio:

Conformación del Comité Ejecutivo del Directorio de Valles Calchaquíes.

En fecha 20 de diciembre de 2011 en la localidad de Tafi del Valle, Pcia de Tucuman, los integrantes del Valle Calchaquí han decidido iniciar con la representación institucional de la micro-región. Para ello los abajo firmantes han acordado representar las acciones en sus respectivas provincias.

Pcia. de Tucumán

1 representante público: Intendente de Tafi del Valle: Sr. **Jorge Yapura Astorga**

2 representantes privados: Sr. **Jorge Pascual Ibáñez** (Productores Junta Regantes Muñoz El Rodeo), Sr. **Néstor Segura** (Coop. Agroindustrial de Los Zazos).

1 suplente: Delegado Comunal de Colalao del Valle: Sr. **José Rafael Díaz**.

Pcia. de Salta

1 representante público: Ministerio de la Pcción.

2 representantes privados: Sra. **Soledad Cutipa** (Red de Turismo Campesino), Sr. **Ambrosio Filomón Gerón** (Asociación Calchaquí de Elaboradores de Vino artesanal y Casero).

1 suplente: **Miguel Angel Lovaglio** (AproVi Vac)

Pcia. de Catamarca

1 representante público: a definir.

2 representantes privados: Sr. **José Sánchez** (Cámara Económica de Santa María), a definir el 2do.

1 suplente: a definir.

Comunidades

1 representante de las Comunidades indígenas de las Pcias.

1 suplente: a definir.

TOTAL: 14 INTEGRANTES (10 Titulares y 4 Suplentes).

Firman en conformidad:

Todos los Abajo firmantes acuerdan que al Suplente de la Pcia. de Tucumán es a definir y no al que se consigna en la presente.

DANIEL EDUARDO ARNEO
CONSEJAL H. P. D.
MUNICIPALIDAD DEL VALLE

Jorge Yapura Astorga
D.N.S. 12834.881

Ambrosio F. Gerón
D.N.S. 14.308.226

Néstor A. Segura
D.N.S. 25337113

Soledad Cutipa
D.N.S. 22722827
Coop. Red de T. Camp.

SOS CARLOS
17 762 907
MUN. de San José

Bernhard Huber
92.759.036

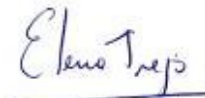
CACERES MOT. DS
22.257382

SANTO DE PASTRANA
BACIQUE DE LA COMUNIDAD
INDIGENA DEL PUEBLO
DAGUITA DEL VALLE DE TAFI
BERSTANT

PASCUAL IBÁÑEZ
17618950


Cr. Jorge Aimaro


Dolfin Ceromino

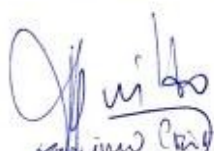

Maria Elena Trujillo
INTA.


Guillermo MARTINEZ
INTA


Maria del R. CARRERAS
Ten. de Econ. y Pol.


Marcelo Audelli
PROMOTOR
TAPIAS UNO

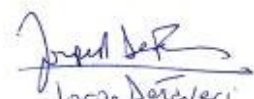

Ezequiel Pios
INTA.


Gerardo Zedde
INTA


Santiago Soria
O.E.A.


Ricardo Zedde
OIA


Jose A. Mariotti
OIA


Jorge D'Arce
OIA


Agustín Mariotti
OIA


Pedro A. Linares
OIA


Gabriel Bernardi
OIA