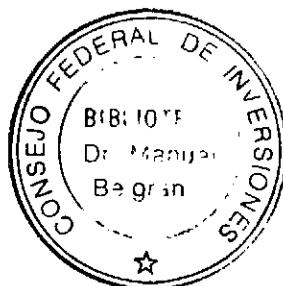


O/F. 3111
L. 15a

45239

**CONVENIO
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES/
PROVINCIA DE SANTA FE**



**PROYECTO:
MUNICIPIOS PRODUCTIVOS**

*La acción local y regional de los municipios en la
Integración Productiva Santafesina*

INFORME FINAL

Consultora: Lic. Teresita LENCINA

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio

Dirección Provincial de Desarrollo Regional y local

Santa Fe, JUNIO de 1997

**FUNCIONARIOS Y PROFESIONALES QUE INTERVIENEN EN el
PROYECTO**

Autoridades de la Provincia de Santa Fe:

Ing. Jorge OBEID
Gobernador de la Provincia

C.P.N. Omar PEROTTI
Ministro de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio:

Autoridades del Consejo Federal de Inversiones:

Ing. Juan José CIACERA
Secretario General

Ing. Ramiro OTERO
Director de Programas

Lic. Edmundo SZTERENLICHT
Jefe del área Red de Información

Equipo de Profesionales:

Dirección del Proyecto: Lic. Teresita LENCINA

Consultores:

Lic. Manuel del Moral, Lic. Raúl Wolanski, Lic. Rúben AZCUA

Colaboradores:

C.P.N. Gabriel María ENGLER, Ing. Oscar G. FERNANDEZ, C.P.N.
SILVANA S.ROUDE, ADOLFO E.FUNES .

INDICE

PRESENTACION

I. REVISION DE LOS ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS DEL PROYECTO.

1. Antecedentes del Proyecto
2. Acerca del Fortalecimiento Institucional
3. Descripción General del Proyecto

II. RESULTADOS DE LA ETAPA I:

Componente 1. Formación, Organización y Capacitación de las Areas de Producción Municipales

1. Creación de la Areas de Producción
2. Resultados de la Capacitación

Componente 2: Diagnóstico del Sector Industrial

CONCLUSIONES

ANEXO 1. Resumen de las Actividades Propuestas por las Areas de Producción por Localidad

ANEXO 2. Conclusiones Sobre la Capacitación a los Representantes de las Areas de la Producción

ANEXO 3. MAPAS

PRESENTACION

El presente Documento corresponde al **Informe Final** del ***Proyecto Municipios Productivos***.

Este Informe complementa los contenidos de Informes anteriores y señala los resultados más importantes obtenidos a partir de la ejecución de las actividades previstas.

Desde el punto de vista del cumplimiento de las actividades previstas el Proyecto ha desarrollado todas sus tareas en un marco de regularidad y de acuerdo a las condiciones establecidas.

El presente Documento se ordena de la siguiente manera:

En primer lugar se realiza una revisión de los antecedentes y fundamentos del Proyecto, los objetivos y alcance de todo el Proyecto .

Luego se analizan los *Resultados De La Etapa I*, según cada Componente del Proyecto. Así para el:

Componente 1. Formación, Organización y Capacitación de las Areas de Producción Municipales. Se describen los logros en cuanto a:

La Creación de las Areas de la Producción

Los resultados de la Capacitación:

Componente 2: Diagnóstico del Sector Industrial. Se inicia la articulación de algunos de los Resultados obtenidos en el Relevamiento Industrial con posible líneas de políticas que se debieran adoptar para mejorar el perfil productivo de esas empresas.

I.- REVISION DE LOS ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS DEL PROYECTO

1. Antecedentes del Proyecto

El Proyecto Municipios Productivos es una iniciativa del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio de la Provincia de Santa Fe, que viene a instrumentar la decisión del Gobierno Provincial de aplicar una política activa de apoyo al sector productivo.

Este proyecto surge para dar respuestas a la compleja problemática del sector productivo de la Provincia.

La decisión parte de reconocer la macropotencialidad productiva en el territorio basada en la histórica participación de muchos sectores en los indicadores de crecimiento medidos a nivel nacional. Estos indicadores también dan cuenta de la existencia de una cultura productiva en la Provincia.

También se reconoce que la falta de claridad en las políticas nacionales y de una política global de apoyo provincial, entre otras cosas, impide mejorar la performance de las PYMES .

Por otra parte la magnitud y complejidad de los cambios operados a nivel mundial en lo que refiere a procesos de producción, comercio, etc, exigen la participación conjunta, privada y pública, en la comprensión de los fenómenos y establecimiento de medidas para mitigar los impactos e insertarse en el mismo.

En la búsqueda de la mejor estrategia para operar un proyecto de apoyo directo al sector productivo de la Provincia, quedó claro que ésta debía dar respuestas a lo siguiente:

- La importancia de la acción pública localizada, y
- La necesidad de profundizar los conocimientos acerca de la situación del sector productivo de la Provincia

De este modo brindar una acción concreta de asistencia se podría llevar a cabo si se disponía de:

- Información actualizada
- estructura institucional organizada para descentralizar las acciones

Así surge la alternativa de incorporar a los municipios y comunas como agentes naturales para aplicar este Proyecto. Esto a partir de reconocer que es necesario que el Ministerio descentralice la implementación de programas nacionales y provinciales de apoyo al sector.

Por otra parte existen en la Provincia, experiencias positivas y hasta algunas exitosas, de localidades que han desarrollado un trabajo intensivo de apoyo a distintos sectores.

Ahora bien, estas experiencias son puntuales, y lo cierto es que en materia de capacidades locales la heterogeneidad en la Provincia también se hace notar.

De este modo, la capacidad institucional de los municipios no solamente se constituye en un eje fundamental para desarrollar el Proyecto, sino que también es materia de análisis conceptual para ayudar al fortalecimiento real de los municipios.

2.- Acerca de la Capacidad Institucional Local

La preocupación respecto de la falta de capacidad institucional de los gobiernos municipales es generalizada. A menudo se la considera como la principal restricción para el desarrollo de estrategias de descentralización y a la vez, como causa de las crisis de los gobiernos locales en general. No obstante ello, existe poca o nula evidencia que corrobore o rechace esta afirmación.

Se conoce muy poco sobre la capacidad institucional que realmente tienen los municipios, al igual que sobre la manera de fortalecerla y los medios adecuados para hacerlo.

El problema es complejo y, esta complejidad se agrava por la falta de una estructura conceptual y criterios uniformemente aceptados que permitan el análisis sistemático de las experiencias de desarrollo institucional.

En toda la literatura revisada sobre descentralización y administración municipal se manifiesta la preocupación por el tema y en diversos documentos se describen y enfatizan posibles medidas para mitigar los problemas de capacidad, pero raramente se brindan pautas concretas para definir la falta de capacidad y evaluar su gravedad.

Una primera manera de abordar el problema del estudio y medición de la capacidad de los municipios en el proceso de descentralización está dada por un esquema conceptual que se mueve dentro del instrumental de la microeconomía. Esto no significa que las variables económicas sean las únicas a utilizar ni tampoco que sean las más importantes.

Se parte de la siguiente premisa: *el municipio tiene por función brindar bienes y servicios públicos a la comunidad en las mejores condiciones.* La frontera de la producción para ese municipio está determinada por los recursos financieros de que dispone y las condiciones locales de producción, así se obtiene un conjunto de productos del gobierno, que se definen en términos de kilómetros de caminos pavimentados, cantidad de familias conectadas a la red de agua potable, cantidad de niños que concluyen la enseñanza primaria, etc.

En este contexto se puede entender a la *capacidad como la existencia efectiva a nivel local de un conjunto de herramientas que posibilitan al municipio lograr sus resultados de manera exitosa. Estas herramientas o dimensiones de la capacidad local son: trabajo, capital y tecnología.*

Se puede afirmar que un municipio enfrenta problemas de capacidad cuando no puede lograr sus objetivos, aún cuando disponga de los recursos financieros necesarios para ello. Así se puede evaluar la capacidad en relación a los objetivos de producción y asignación eficiente de los recursos.

En el análisis de capacidad se trata de identificar los factores que desalientan o impiden el posicionamiento del gobierno local en una determinada frontera de la producción y a la vez, los factores que desaceleran su avance hacia una mejor posición en el tiempo. Asimismo, la existencia de mecanismos adecuados a través de los cuales la comunidad pueda expresar sus demandas junto con el funcionamiento de canales que permitan al municipio traducir las demandas de la comunidad en acciones e instrumentos del gobierno.

Operativamente se analiza la capacidad en tres dimensiones, cada una de ellas constituye un conjunto de herramientas de las que se vale el gobierno para lograr la eficiencia productiva y la eficiencia en la asignación de los recursos. Como ya se expresara estas dimensiones convencionales son los factores de la producción: trabajo, capital y tecnología.

Trabajo: es el factor clave. La calidad de su personal es función de sus conocimientos y habilidades. Interesa saber cómo son utilizados dentro

de la estructura burocrática, lo cual determina el grado de profesionalización. Las habilidades individuales pueden ser vistas como la combinación en el tiempo y en el espacio de información y conocimientos científicos y técnicos. Esto debe ser acompañado por un análisis de las políticas de personal y sistema de remuneraciones.

Capital: casi siempre el desarrollo de la mayoría de las actividades requieren la utilización conjunta de distintas dosis de trabajo y capital. Los empleados rinden más cuando pueden disponer del equipamiento e infraestructura adecuada para perfeccionar sus tareas.

Tecnología: aquí se analiza a la organización interna del municipio y los estilos de management utilizados. Esto incluye aspectos relacionados con la estructura y distribución de funciones y responsabilidades dentro de la organización; funciones de gerenciamiento, planificación, toma de decisiones, control y evaluación, al igual que el manejo de la información, esto es recolección, procesamiento y distribución.

Además cabe señalar que se debe considerar a toda la capacidad instalada y no únicamente la capacidad existente dentro del sector público, sino también la que se encuentra fuera de este.

Los conceptos expresados hasta aquí serán tenidos en cuenta y fundidos dentro del otro esquema de análisis aplicado al Proyecto. La idea es disponer de un conjunto de conceptos de origen económico o pertenecientes a la ciencia de la administración y organización que den marco y orden a la aplicación del Proyecto en su Componente de Fortalecimiento Institucional.

La disposición de estos conceptos es importante ya que la capacidad institucional es sumamente volátil, se puede destruir con mucha facilidad pero no siempre se puede crear capacidad. Tampoco se puede implantar modelos culturales de otras sociedades con el objeto de desarrollar capacidad. Todo esto se debe tener en cuenta en la ejecución del Proyecto.

La aplicación del Proyecto ha tenido en cuenta algunos elementos de diagnóstico general, pero los cambios metodológicos se han basado en los resultados de la evaluación continua realizada. La evaluación ha incluido también a potenciales beneficiarios o usuarios de los servicios que se prestarán.

Resumiendo, el Proyecto Municipios Productivo opera bajo la premisa que los municipios y comunas son los agentes responsables de actividades vinculadas al Apoyo al Sector Productivo. De modo que éstos deben proveer este servicio público, lo que el Proyecto busca es prepararlos y asistirlos en la definición puntual para cada municipio de: - qué, cuánto, cómo y para quién- producir los bienes y servicios públicos, siempre teniendo en cuenta los recursos disponibles -económicos, humanos y tecnológicos-, incentivos y reglas del juego que operan sobre ellas.

En ese marco se considera que los municipios deben utilizar toda la capacidad institucional existente dentro y fuera del sector público, ya que ésta no necesariamente reside exclusivamente en el sector público. Un gobierno local efectivo debe saber aprovechar y utilizar la capacidad existente fuera del sector público, la que se encuentra en el sector privado - entidades intermedias, instituciones educativas y científicas y la comunidad en su conjunto-.

3. Descripción General del Proyecto

Objetivos Generales

Estimular el crecimiento e integrar el sistema productivo de la Provincia a partir de la acción local y regional de los municipios y comunas.

Establecer una red que articule los municipios, entidades empresariales y entidades educativas, con el fin de favorecer el acceso a información y programas de trabajo para el sector productivo.

Objetivos específicos

a) En materia de fortalecimiento de los municipios

- Asistir técnicamente en la creación de las Areas de Producción en los municipios que aún no lo posean
- Capacitar al personal que está al frente de ellas en los Municipios y Comunas

b) En el Diagnóstico Productivo Provincia;

Ejecutar un relevamiento de las PYMES en la Provincia que permita conocer la estructura y los procesos de este sector.

Beneficios esperados

Tener 52 Areas de la Producción capacitadas para:

- ⇒ Aumentar de la atención local de las consultas del sector empresario
- ⇒ Asistir técnicamente al sector productivo en gestiones y trámites
- ⇒ Fomentar Intercambio de experiencia entre regiones

Disponer de información básica para :

- ⇒ Diseñar programas tendientes a aumentar empresas con producción certificada
- ⇒ Diseñar Programa de Innovación tecnológica
- ⇒ Identificar los Cluster Productivos en cada región y diseñar planes estratégicos para desarrollarlos

Componentes del Proyecto

Componente 1. Fortalecimiento Institucional a los Municipios

Componente 2: Diagnóstico del Sector Industrial

En función de estos componentes se planificaron actividades a desarrollar en tres etapas para las cuales se establecieron metas.

En la Primer Etapa: *El objetivo* se centró en:

- La creación y fortalecimiento de Areas de Producción en los Municipios.
- La ejecución de un Diagnóstico del sector productivo de la Provincia.

Segunda etapa. *El objetivo* de centra en:

- La creación y fortalecimiento de Areas de Producción en Comunas
- La formulación de una política de crecimiento para sectores potencialmente competitivos.

Tercera Etapa

- Servicio de Asistencia Técnica al Sector Productivo Integrado, mediante la red conformado por las Areas de la Producción Comunales y Municipales con el MAGIC.
- Formulación y puesta en marcha Políticas de Reconversión por Sector

II: RESULTADOS DE LA ETAPA I

Componente 1:

Formación, Organización y Capacitación de las Areas de Producción Municipales

Componente 2:

Diagnóstico Productivo

Componente 1:

Formación, Organización y Capacitación de las Areas de Producción Municipales

Localidades que integran el objetivo de la Etapa I

<i>ZONA NORTE</i>	<i>ZONA CENTRO</i>	<i>ZONA SUR</i>
<i>1. Dpto. Nueve de Julio</i> Tostado	<i>8. Dpto. Castellanos</i> Sunchales Rafaela Fronteras	<i>13. Dpto. Belgrano</i> Las Rosas Las Parejas
<i>2. Dpto. Vera</i> Vera Calchaquí	<i>9. Dpto. Las Colonias</i> San Carlos Centro Esperanza	<i>14. Dpto. Iriondo</i> Totoras Armstrong Cañada de Gómez
<i>3. Dpto. General Obligado</i> Las Toscas Villa Ocampo Avellaneda Malabrigo	<i>10. Dpto. La Capital</i> Laguna Paiva Santa Fe Santo Tomé	<i>15. Dpto. San Lorenzo</i> Pto. Gral San Martín San Lorenzo Capitán Bermúdez Granadero Baigorria Roldán Carcaraña
<i>4. Dpto. San Javier</i> San Javier	<i>11. Dpto. San Jerónimo</i> Coronda Galvéz	<i>16. Dpto. Rosario</i> Funes Rosario Gobernador Galvéz Arroyo Seco Pérez
<i>5. Dpto. San Justo</i> San Justo	<i>12. Dpto. San Martín</i> Sastre San Jorge El Trebol	<i>17. Dpto. Constitución</i> Villa Constitución
<i>6. Dpto. San Cristóbal</i> Ceres San Cristóbal		<i>18. Dpto. General López</i> Villa Cañaz Rufino Venado Tuerto Firmat
<i>7. Dpto. Garay</i> Helvecia		<i>19. Dpto. Caseros</i> Casilda
<i>13 Localidades</i>	<i>13 Localidades</i>	<i>22 Localidades</i>

1.1. Creación de las Areas de Producción

El proyecto se inició con seis localidades que tenían funcionando Areas de la Producción, aunque en realidad 14 localidades tenían Areas creadas.

La meta establecida se centró en la poner en marcha de 48 localidades con Areas de la Producción funcionando.

Al final de esta primera Etapa del Proyecto se encuentran funcionando Areas de la Producción en 42 localidades.

La actividad principal de estas Areas está vinculada a la ejecución del Proyecto Municipios Productivos, tanto sea por la participación en las actividades de capacitación, como así también por la organización de encuentros o reuniones intersectoriales que se realizan en las distintas localidades.

No obstante, muchas de ellas han tomado impulso y están realizando actividades de vinculación con el medio productivo. En tal sentido, la ejecución del Relevamiento Productivo fue una oportunidad significativa para iniciar o consolidar su relación.

Más allá de la actividad en sí de las Areas, es importante destacar que esa actividad está siendo llevada a cabo en el marco de un Instrumento Legal de cada Municipio. Este marco está dado tanto sea por una Ordenanza creando el Area, por un Decreto de nombramiento de un responsable en esta temática o por un Decreto que manifiesta la participación del Municipio en Comisiones Intersectoriales para el tratamiento de temas relacionados a la producción.

Se han analizado 36 Instrumentos provenientes de las localidades vinculados a las Areas de la Producción.

Un indicador de resultado relevante en este punto de "Creación de Areas de Producción", resulta el contenido de los Instrumentos Legales que surgen de las Ordenanzas y Decretos dictadas al respecto.

Los temas que surgen de estos Instrumentos como funciones de los Areas son sumamente amplios, ya que se proponen: atender problemáticas como el desempleo, cierre de empresas; y también brindar asistencia técnica

en temas como incorporación tecnología y procedimientos de comercio exterior.

De análisis surgen diferencias entre los temas que cada localidad se propone trabajar, éstas podrían corresponderse a la problemática de cada región.

Sin embargo, en esta instancia y a los fines expositivos se presenta una síntesis agregada con todas las actividades y funciones que los Municipios se proponen realizar a través de las Areas de Producción.

De alguna manera esta síntesis representa las funciones agregadas de las Areas de la Producción Locales en la Provincia de Santa Fe.

1. Participación y promoción de eventos comerciales :

- Ferias
- Exposiciones nacionales e internacionales
- Misiones comerciales
- Rondas de negocios

2. Brindar Asistencia Técnica:

- En aspectos legales impositivos, aduaneros, cambiarios, controles de calidad, etc.
- En Preparación de Proyectos de expansión, incorporación tecnológica
- Gestión de financiamiento de proyectos de ampliación, reconversión o mantenimiento.
- En investigación de mercados, suministro de información, estudios sectoriales, Banco de Datos, listados de ofertas y demandas.
- Sobre Acuerdos protocolares de alcance comercial, tecnológico, empresario, etc.
- A microemprendedores orientándolos en cuanto a factibilidad y posibilidad de desarrollo futuro.
- En Gestión de trámites en organismos provinciales y nacionales
- En Oportunidades Comerciales
- En medios de transporte

3. Fomentar Capacitación mediante :

- Organización de cursos, seminarios, conferencias y encuentros:
- Desarrollo tecnológico
- Enseñanza de oficio
- Cursos de especialización técnica

- Cursos y pasantías para jóvenes y mujeres

4. Promover:

- Actividades de organismos nacionales, provinciales, regionales vinculados a temas de desarrollo productivo.
- Iniciativas conjuntas entre empresarios, productores y centros de investigación.
- Incremento de actividades productivas e industriales
- de la utilización de actividad científica y tecnológica y de cooperación técnica externa.
- Convenios bilaterales entre municipalidades del MERCOSUR
- inversiones en infraestructura física de soporte y actividad empresarial
- Ventajas del MERCOSUR

5. Estudiar temas como:

- Radicación de nuevas empresas
- Difusión de ventajas comparativas de la zona
- Definición de Areas de radicación y reubicación industrial
- Alternativas de fomento del Comercio
- Regímenes de promoción y protección de actividades económicas
- La evolución de los índices de producción y estructura ocupacional
- Mecanismos de cooperación, integración económica e intercambio.

6. Atender:

- Armonización de los intereses de los trabajadores y empresarios
- Empleo
- Emergencia ocupacional
- Relaciones interinstitucionales
- Acuerdos de complementación con otros municipios
- Convenios de complementación científica y tecnológica con institutos de investigación, universidades, etc.
- Iniciativas privadas

7. Generar y brindar Información sobre

- Relevamiento de actividades Productivas
- Estadística-Información
- Programas Nacionales y Provinciales de apoyo al sector productivo
- Relación con organismos públicos
- Relación con centros comerciales, industriales, universidades

- Biblioteca básica para las PYMES (Textos técnicos, guías de exportación e importación, acuerdos suscriptos entre Argentina y otros países y toda la normativa inherente a la comercialización de productos)

8. *Temas especiales*

- Bromatología
- Medio ambiente

Como surge de los contenidos expuestos los propósitos son ambiciosos, ésto también se hace notar en el alcance o rango asignado para trabajar en cada temática. Así podemos citar:

- ⇒ El alcance territorial de las actividades: en general se menciona lo local y regional pero en algunos casos también se extienden aún más allá como en el caso de " promoción en países limítrofes".
- ⇒ El tamaño de empresas: el alcance refiere a pequeños y medianos empresarios, pero también se habla de "fomentar la radicación de grandes empresas".
- ⇒ En cuanto a los sectores: se definen actividades para los sectores del quehacer productivo: industrial comercial y agrícola.
- ⇒ En cuanto a los lugares de desarrollo de las actividades del gobierno local se menciona tanto el campo como la ciudad.

Sin duda, este análisis es el inicio de un trabajo que se deberá profundizar buscando acercar los objetivos propuestos con la generación de capacidad en las localidades para que puedan concretarlo.¹

¹ El ANEXO I contiene una síntesis de las funciones localidad por localidad.

1.2. Resultados de La Capacitación

La actividad de capacitación pensada como parte del fortalecimiento institucional de los municipios, se planteaba como Objetivo principal:

Dotar a los responsables de las Areas de Producción de un conjunto de conocimientos e información con el propósito de que ellos pudieran asumir y ejecutar las actividades que el Gobierno Provincial transfiriera.

Líneas de capacitación

- √ **Capacitación Directa.**² Dirigida a los representantes de las Areas de la Producción. Se capacitaron unas **100 personas** puesto que algunas localidades enviaban más de un representante.
- √ **Capacitación Complementaria:** Conferencias, Seminarios y Encuentros Regionales Reuniones intersectoriales. Dirigida a empresarios, representante de entidades intermedias,
- √ **Capacitación Específica:** es la Capacitación brindada a todas las personas que participaron del Relevamiento Industrial. El tema de la Capacitación fueron: los objetivos de la encuesta, la forma de ejecutarla, cómo procesarla y formas de utilización de la información.

Participaron **342 personas**, de las cuales 230 fueron censistas, 50 supervisores, 6 responsables de la zona, 10 personas del equipo central ministerial. 46 secretarios de la producción. Este grupo de personas realizaron el trabajo que cubrió 188 localidades, en las que se encuentran industrias.

Temas de Capacitación

a) Los temas desarrollados en la capacitación directa fueron los siguientes:

- Introducción a la Calidad Total
- Nuevas Técnicas de Gestión Empresarial
- Las 6 Claves de la Calidad
- Teoría de las Restricciones

² Sobre los Resultados de esta Capacitación, véase el ANEXO II del presente Documento

- Teoría de la Competitividad
- Apertura Eterna de la Argentina y la Estructura Exportadora
- Comercio Mundial, reglas multilaterales e intereses nacionales
- La Ronda Uruguay 1986'1993
- Mercosur Una nueva modalidad de Inserción Internacional
- Conformación de bloques económicos
- Globalización de los mercados
- Santa Fe en el MERCOSUR

b) Los temas desarrollados en la *capacitación complementaria* fueron los siguientes:

- Marketing
- Costos Industriales en PYMES
- Gestión empresarial
- Calidad de servicios
- Formulación y Evaluación de Proyectos
- Interdisciplinariedad y Trabajo en equipo
- Optimización de la Oferta de Implementos Agrícolas
- Planificación estratégica

Componente 2:

Diagnóstico del Sector Productivo

Los resultados de este componente están vinculados al Relevamiento ejecutado por este Proyecto.

Si bien las conclusiones obtenidas del Relevamiento están en un nivel agregado³ (para toda la Provincia) las mismas aparecen muy importante y brindan infinitas posibilidades de análisis y abordajes.

Con el objeto de articular los objetivos del Proyecto es oportuno iniciar la identificación de líneas de políticas que surgen de las conclusiones obtenidas del Relevamiento.

Sin embargo en este caso sólo tomaremos aquellas conclusiones que implícitamente están demandando una acción pública, y en la consideración que esa debería ser localizada.

Sobre los Recursos Humanos y la Capacitación del Personal de las Empresas relevada:

Los resultados del Relevamiento expresan:

⇒ ***Baja profesionalización del personal ocupado.*** Este dato surge de lo siguiente:

De las 64.183. personas ocupadas por las empresas encuestadas, el 69% son obreros calificados o no calificados, repartidos en partes iguales, el 6% técnicos, y sólo el 4% profesionales, y de estos últimos algo menos de la mitad son ingenieros.

³ Véase Wolanski. Raúl Informe Final del Relevamiento Productivo

⇒ **Escasa participación del personal en cursos de capacitación.** Esto surge de:

La participación de los recursos humanos de las empresas en cursos de capacitación resulta de muy baja cuantía, ya que sólo el personal de 779 industrias, apenas el 18% del total de ella concurrió a alguno en el año 1995. La participación en los cursos está directamente relacionada con el tamaño de la empresa. Mayor es la empresa, mayor es la participación de su personal en cursos de capacitación

⇒ **Sin embargo existe demanda de capacitación en temas específicos:**
Ellos son:

*Técnicas de producción,
Marketing
Costo y organización empresarial
Higiene y Seguridad Industrial*

⇒ **Algunos temas no son de interés en la región.** Ellos fueron:

Finanzas, Economía e idioma extranjero.

⇒ **Existe demanda de carreras técnicas:** Ellas son:

*Técnico en Administración de Empresas, Técnico en Mecánica,
Técnico en Computación, y Técnico en Industria de la Alimentación.*

⇒ **Las nuevas modalidades de empleo son utilizadas sólo por una parte de las empresas.**

Más de 3000 empresas, casi el 74% del total relevadas tiene conocimiento acerca de las "modalidades promovidas de empleo" y 1684 industrias, el 39% de las encuestadas ya adoptaron dichas formas de contrato de trabajo.

Se observa que las firmas con más de 50 personas ocupadas tienen conocimiento en el 855 de los casos y utilizan las modalidades promovidas en el 56% de las industrias.

Sobre las Actitudes empresariales innovadoras

⇒ **Se destaca la muy baja colaboración recibida por las empresas de los organismos oficiales y de universidades.**

Un importante porcentaje de empresas innovadoras declaró haber realizado las mejoras sin colaboración de terceros, (72% de los casos) mientras que aquellos que informan haber recibido colaboración, la obtuvieron en general de sus proveedores, clientes o consultores privados.

⇒ **La falta de financiamiento es el obstáculo principal para iniciar procesos de mejora:**

El principal inconveniente que encuentran las empresas (de todos los tamaños, todas las actividades y todas las localidades) para iniciar procesos de mejoras esta indudablemente relacionado con la falta de financiamiento, obstáculo con el que dicen tropezar el 69% de los encuestados, el motivo que le siguió en orden de importancia, también de índole financiero son los elevados costos involucrados en desarrollo.

Consultadas las empresas acerca de las fuentes de información que habitualmente utilizan, se aprecia el importante rol que en dicho sentido cumplen tanto los clientes como los proveedores, ambas formas fueron las más escogidas, por el 62 y 60% de las firmas. Las revistas técnicas son fuente de información para el 53% de las empresas y los productos y procesos de otras empresas lo son para el 43%.

⇒ **Los organismos públicos no constituyen fuente de información empresarial:**

Los organismos oficiales fueron mencionados como fuente de información empresarial por solo 424 industrias, el 10% de las entrevistadas, la mencionada participación decrece al 8% en Rosario, y Santa Fe, y adquiere valores más importantes en Reconquista, 23% y Rafaela 22%.

⇒ **Las Cámaras empresarias no son representativas de las empresas más pequeñas:**

La pertenencia de las empresas industriales a Cámaras Empresariales, resultó ser una de las variables que muestra una mayor diversidad tanto si se analiza a nivel regional como si se lo evalúa según tamaño, o según sector de actividad económica.

Del total de las empresas, el 41% pertenece a alguna cámara empresarial, mientras que el 59% restante no participa de ninguna de ellas.

El grado de adhesión es directamente proporcional al tamaño de las firmas, mientras más grandes, más alto es el porcentaje de pertenencia a entidades intermedias

Los servicios que las empresas participantes de cámaras empresariales reciben de estas, son mayoritariamente transmisión de información actualizada y asesoramiento, otros servicios como asistencia en capacitación y comercio exterior solo lo recibe un grupo bastantes reducidos de firmas.

⇒ **Baja informatización y subutilización de los equipos**

El grado de informatización de las empresas industriales encuestadas, indica que el 54% de ellas cuentan con computadoras, mientras que el resto aún no han incorporado a su operatoria el recurso informático.

La utilización que las empresas que disponen de computadoras hacen de las mismas, muestra inequívocamente una fuerte subutilización de las potencialidades que brinda la informática a la producción industrial. Mayoritariamente el uso está orientado hacia tareas administrativas

Sobre las Ventas y Competitividad

⇒ **Baja Capacidad exportadora**

El 72 % de las empresas encuestadas vende al menos una parte de su producción en la localidad en la que se encuentran instaladas, el

resto de la Provincia de Santa Fe es mercado para el 61% de las empresas, el 54% incursiona con sus ventas en otros puntos del país, y declararon que exportan a otros países 313 empresas industriales, el 7% del parque encuestado.

Se destaca que el 46% de las empresas no realizan ventas fuera del territorio de la Provincia de Santa Fe.

Sobre la Producción

⇒ Alto costo de los servicios

Se procuró identificar el principal problema de producción de las empresas, resultando que para el 21% de ellas el alto costo de los servicios resulta ser la mayor dificultad.

⇒ Falta de incorporación de nuevas técnicas en la gestión empresarial

Se observa una baja cantidad de empresas que estén aplicando técnicas modernas de gestión, casi el 80% de las firmas no utiliza ninguna de ellas.

CONCLUSIONES

Con la finalización de la Etapa Y del proyecto se ha logrado un avance significativo en la consecución de los objetivos finales propuesto.

En primer término es de destacar que todas las actividades del proyecto, han *sensibilizado y movilizado* en forma especial a todos los agentes locales municipales que tienen relación con los sectores productivos, concientizándolos de la importancia de su rol en el apoyo a la actividad productiva.

En Términos concretos esta Etapa ha permitido:

Con el Fortalecimiento Institucional de las Areas de la Producción Local

- Conocer la infraestructura existente en cada municipio aplicada al apoyo de su actividad.
- Evaluar la relación del municipio con el medio productivo local y las instituciones intermedias
- Permitted generar un ámbito de reunión “ permanente”, para informarse conocer y debatir cuestiones comunes a los municipios en temas relacionados a la producción.
- Se crearon condiciones básica para poder desarrollar las acciones pertinentes a su área a quienes participaron de los cursos.
- Permitted lograr una base común de conocimientos y lenguaje para poder realizar trabajos en conjunto.
- Se transfirieron conceptos generales sobre aspectos internos y externos de las empresas o unidades productivas que deben ser conocidos por quienes van a trabajar con ellas.
- Se informo sobre el contexto, acuerdos de intercambios - evolución y actualidad - y perspectivas que darán el marco en el cual de moverse los participantes. esto es muy importante por que da la ubicación

- Se iniciaron actividades de trabajos conjuntos entre las Areas de Producción Locales con cámaras empresarias, universidades y empresas.

Con el Relevamiento del Sector Productivo

- Contar con Información cuali-cuantitativa sobre la estructura y los procesos productivos de la empresas.
- Identificar problemáticas del sector productivo pasibles de aplicación de políticas públicas.
- Desarrollar una importante experiencia en formulación de diagnóstico productivos a nivel provincial.
- Consolidar la relación del Gobierno Local en el medio productivo mediante una actividad concreta.

Los Desafíos Para Consolidar La Acción Local

- ◆ Incorporar metodología para procesar la información y formular su diagnóstico sobre la situación de las zonas y potencialidades.
- ◆ Dar herramientas para realizar estrategias y planes sobre cómo desarrollar el sector productivo y su inserción en el contexto actual teniendo en cuenta las limitaciones existentes.
- ◆ Lograr mayor acercamiento con el sector de la ciencia y técnica. Qué están haciendo para la zona los organismos? Qué se necesita?.
- ◆ Fomentar la capacitación en las empresas .
- ◆ Reproducir la experiencia realizada con los municipios a las comunas
- ◆ Cómo se insertan estas acciones con las políticas de producción provinciales, financiamiento incluido.

ANEXO 1

**RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES PROPUESTAS POR LAS
ÁREAS DE PRODUCCIÓN POR LOCALIDAD**

ORDENANZAS DE CREACION DE AREAS DE PRODUCCION POR LOCALIDAD:

Síntesis de Contenidos

LOCALIDAD	NORMA LEGAL	FECHA	AREA	OBJETIVOS Y ACTIVIDADES
ZONA NORTE				
DEPARTAMENTO: 9 DE JULIO				
TOSTADO	Dto. 44/96	1.4	2/09/96 Area de Producción	No especifican. Contratan consultor.
DEPARTAMENTO: VERA				
CALCHAQUI	Ord.285/96	1.4	23/07/96 Subsecretaría de la Producción	<ul style="list-style-type: none"> . Capacitación: Promover, colaborar y organizar las actividades de capacitación orientadas al sector productivo. . Relevamiento permanente del sector productivo. . Pasantías. . Organización de misiones empresarias: colaborar con las empresas para organizarse en la presentación de productos o bien como viaje exploratorio para conocer cómo es una feria o participar en rondas de negocio, tanto en el ámbito provincial, nacional o internacional. . Estímulo a los microemprendimientos: colaborar con las empresas en esclarecer ideas, establecer la relación producto-mercado, orientado en la formulación del proyecto y apoyarlo para que el emprendimiento se transforme en una acción empresarial. . Apoyo logístico para la organización de eventos: colaborar con los empresarios para la organización local de actividades en apoyo a la producción. . Estímulo a las empresas a la investigación y desarrollo: difundir la necesidad de estrategias de la provincia en contar con empresas innovadoras. . Difundir el apoyo que se cuenta de Centros de Investigación. Involucrar a

Proyecto Municipios Productivos

	<p>las Universidades de la Región.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Estímulo para la agrupación de empresas no agremiadas. . Gestión conjunta de créditos : facilitar el ingreso al crédito, colaborando en unificar presentación, definir cronogramas de acciones . definir agendas de reuniones o de viajes, acompañar a los interesados en sus gestiones para respaldar el proyecto. . Asociatividad de empresas: para mejorar las escalas de producción y disminuir los costos. . Interacción entre regiones: organizar la visita de empresarios para que se relacionen con otros del mismo sector radicados en la Pcia. . Fortalecimiento de cámaras empresarias: colaborar en las entidades empresarias para que su gestión permita posicionar mejor al sector productivo de la región. . Relevamiento de ofertas: de equipos, servicios y productos del sector productivo de la región. . Intercambios estudiantiles en temas específicos: colaborar con establecimientos secundarios y universitarios en la concreción de intercambios de estudiantes de la región y otros países . . Unión transitoria de empresas: impulsar ideas de la asociación transitoria para alcanzar fines comunes.
<p>DEPARTAMENTO: GENERAL OBLIGADO</p>	
<p>VILLA OCAMPO</p>	<p>1.4 13/03/96 Dto 164/96</p>
<p>Secretaría de la Producción</p>	<p>No establece funciones, en los considerandos menciona:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Mejorar la información que actualmente se dispone. . Facilitar la utilización de Programas Nacionales y Provinciales de apoyo a su desarrollo. . Estimular su capacidad de crecimiento y potenciar su competitividad.
<p>RECONQUISTA Ord.3624/95 1.3.2 11/12/95 Sec. de la Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Articular las relaciones con las autoridades nacionales, provinciales, sindicatos, partidos políticos y entidades intermedias con el fin de apuntalar la defensa de los intereses municipales y regionales vinculados al desarrollo económico y a la promoción del empleo en la zona y a una mejor inserción de la producción y el comercio

- local en el ámbito provincial, nacional e internacional.
- . Apoyar e instrumentar investigaciones, estudios y cursos que se consideren necesarios para el desarrollo de la región en el mediano y largo plazo
 - . Instrumentar actividades de apoyo para los productores y empresas existentes, como así también para las nuevas inversiones productivas.
 - . Propiciar, alentar y realizar tareas con entes educativos, con el fin de promover la participación y formación de jóvenes en la actividad productiva.
 - . Atender las solicitudes de asesoramiento de los microemprendedores, en el comienzo y desarrollo de su actividad productiva, orientándolos en cuanto a la factibilidad y posibilidades de desarrollo futuro.
 - . Identificar las reglamentaciones y/o normas administrativas que, sin razón, perjudiquen el desarrollo de las actividades productivas, proponiendo las modificaciones necesarias para su adecuación a los objetivos de desarrollo económico y social ya mencionados.
 - . Asesorar acerca de los trámites ante organismos provinciales y nacionales que por su ubicación geográfica o complejidad, signifiquen costos extras al productor.
 - . Facilitar el acceso de las PYMES a centros tecnológicos, publicaciones técnicas, información sobre misiones comerciales y oportunidades de negocios, cursos y seminarios, como así también al conocimiento de la oferta crediticia existente..
 - . Implementar formas asociativas, que posibiliten el acceso a nuevos mercados y un mejor posicionamiento en el medio de nuestros productos regionales, alentado en todo momento la actividad exportadora.
 - . Crear un Consejo Asesor con Entidades Intermedias, Asociaciones de Profesionales, Entes Educativos, etc., como órganos de consulta permanente de esta secretaría, de manera que se posibilite la participación creativa con un criterio amplio en el planeamiento de las estrategias generales.
 - . Instrumentar la formación de un Departamento de Estadísticas y Censos que concentre la información de los diferentes aspectos que hacen a la producción, comercio, servicios y actividades en general desarrolladas en la región.
 - . Gestionar ante organismos estatales y privados, la promoción científica y tecnológica y la cooperación técnica externa.
 - . Entender en todo lo referido a temas de bromatología y medio ambiente.

Proyecto Municipios Productivos

LAS TOSCAS	Res. 7/96	1.4	17/04/96	Comisión Municipal de Producción	Representar al Municipio frente al Ministerio de la Producción Provincial. Estudio y atención de los problemas locales referido a la Producción Diagnóstico y propuestas tendientes a asegurar y promover el crecimiento integral.
AVELLANEDA	Dto. 2856/95	1.3.2	7/12/95	Subsecretaría de Producción y Desarrollo	En el visto: incentivar y promover las actividades productivas del Distrito
DEPARTAMENTO: SAN JAVIER					
SAN JAVIER	Dto 29/96	1.4	4/06/96	Secretaría de la Producción	No establece funciones específicas, solamente menciona en los considerandos "todo lo relacionado con la producción".
DEPARTAMENTO. GARAY					
HELVECIA	39/96	1.4	9/05/96	Secretaría de la Producción	No establece funciones. En los considerandos establece que habrá de enmarcarse conforme a las pautas, directivas e instrucciones del MAGIC.
ZONA CENTRO:					
DEPARTAMENTO: CASTELLANOS					
RAFAELA	Dto 14210/96*		28/11/96	Sec. de Programación Económica	Relevamiento estadísticos externos. Brindar asesoramiento técnico profesional al público en general; Analizar, interpretar y elaborar datos provenientes de fuentes externas realizando investigaciones de características demográficas, sociales, económicas y financieras; Acceder a la red Internet;
* La creación es del año 91. En 1.996 se establecen las funciones que se detallan en este cuadro					

- . Cumplir con las normas y tareas que emanen del servicio estadístico nacional, como organismos periféricos del mismo;
 - . Brindar la información que sirva de soporte técnico para la toma de decisiones sobre Política Económica Social;
 - . Coordinación de Políticas de Desarrollo:
 - . Planificar, coordinar y supervisar las actividades del Programa de Internalización de la economía de nuestra región;
 - . Supervisar los programas de promoción de microempresas con el objetivo de elevar el crecimiento económico y disminuir el desempleo y subempleo de la mano de obra, prestando especial apoyo a la iniciativa;
 - . Identificar, diseñar y trabajar en obras de infraestructura, servicios y bienes públicos que potencien el desarrollo de la economía;
 - . Vincular los avances en el conocimiento científico y tecnológico en todos los ámbitos con sus aplicaciones al desarrollo económico, social y cultural
- Relaciones Institucionales:
- . organizar los convenios, coordinar y supervisar el sistema de pasantías con los establecimientos educativos de la ciudad (se hacen también con la UNL);
 - . Coordinar y acompañar las tareas de apoyo a la educación, ligadas a la producción, que realizan los organismos competentes;
 - . Brindar a apoyo y realizar tareas de trabajo conjunto con la Cámara de Comercio exterior del Departamento Castellanos;
 - . Atender lo referido a ferias y misiones comerciales;
 - . Coordinar el Programa de Internacionalización de la Economía;
 - . Asesoramiento a la Pequeña y Mediana Empresa;
 - . Estructurar un régimen de promoción de microemprendimientos con el objetivo de elevar el crecimiento económico y disminuir el desempleo y subempleo de la mano de obra;
 - . Articular programas de capacitación de nuestra población activa, dando especial énfasis al aspecto profesional;
 - . Instrumentar un programa de apoyo a los innovadores tecnológicos;
 - . Brindar apoyo, asesoramiento y colaboración al programa de actividades de la Cámara de Pequeñas Industrias de la Región, la Cámara de Industriales Metalúrgicos y de otras cámaras que representan al sector industrial, comercial y de servicios.
- Economía Pública y Presupuesto:
- . Elaborar el presupuesto anual consultando y coordinando con todas las secretarías y especialmente con la Sec. de Hacienda;
 - . Crear un sistema de costos de servicios municipales con el objetivo de medir su eficiencia;

Proyecto Municipios Productivos

	<ul style="list-style-type: none"> . Controlar la ejecución presupuestaria; . Proponer medidas tendientes a la racionalización de funciones municipal. . Apoyar la labor de la Sec. de Hacienda para obtener una política fiscal ordenada y justa; . Diseñar una reforma en el Sistema de Cálculo y Distribución de la tasa General de Inmuebles.
<p>SUNCHALES Or. 1131/96</p> <p>Subsecretaría de Desarrollo</p>	<p>Enviaron la designación del Subsecretario.</p>
<p>DEPARTAMENTO: LAS COLONIAS</p>	
<p>ESPERANZA Ord.3083/85 1.1 24/11/85 Sec. de Obras Públicas, Planeamiento y Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Promoción y desarrollo de las distintas actividades económicas y productivas de la ciudad y la región. . Encauzar proyectos viables a concretar, promoviendo la oferta exportable. . Brindar asesoramiento sobre aspectos legales, impositivos, aduaneros, cambiarios, controles de calidad, etc. y demás aspectos instrumentales de las operaciones comerciales. . Organización de actividades de capacitación sobre temas afines, con la participación de empresarios, comerciantes, y responsables de las distintas áreas del quehacer productivo de la región. . Apoyar y promover la participación en ferias y exposiciones nacionales, internacionales, y misiones comerciales al exterior, como así también recibir y asesorar a las misiones extranjeras que visiten la ciudad.
<p>Sub.área: Dpto de Desarrollo</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Promoción y desarrollo: -relevamiento de las empresas de la ciudad; - asesoramiento y presentación de proyectos para modernización e innovación tecnológica, programas y cursos especiales dirigidos al nivel gerencial de las empresas, mantener sus actuales estructuras de trabajo y promover asociaciones complementarias para evolucionar con más posibilidades en mercados competitivos. . Comercio exterior: Promover campañas de promoción con países limítrofes y aplicación de nuevos métodos dirigidos especialmente al empresariado relacionado con cámaras empresariales y expositoras, análisis de indicadores estadísticos de comercio internacional, asesoramiento sobre legislación en comercio exterior.

Proyecto Municipios Productivos

	<p>Investigación de mercados: asesoramiento integral sobre promoción comercial, suministro de información, estudios sectoriales de mercados, análisis sectoriales, posibilidad de asociaciones y disposiciones legales; banco de datos, listado de ofertas y demandas, oportunidades comerciales, divulgación de empresas, productos y servicios.</p> <p>Servicios especiales: relaciones con organismos privados oficiales, protocolos de intención de alcance comercial, como tecnológico y/o cultural, contactos empresariales y trámites nacionales e internacionales.</p>
<p>DEPARTAMENTO: LA CAPITAL</p>	
<p>SANTA FE Ord. 9921/95 1.3.1 20/04/95 Sec. de la Producción</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Entender en la promoción de la producción industrial, frutihortícola y toda otra que se genere en el ámbito municipal. · Entender en la promoción del comercio local, nacional e internacional y su financiamiento. · Entender en la promoción para la radicación de actividades productivas e inversiones. · Entender en la promoción de las actividades de empresas locales entre sí y de éstas con empresas extranjeras. · Promover la realización y participación en ferias y rondas de negocios. · Proveer servicios vinculados a los fines antedichos, como información, publicación y contribución a la formación de recursos humanos. · Realizar el seguimiento de la evolución de los índices de producción y de la estructura ocupacional.
<p>SANTO TOME Ord. 1566/91 1.2 18/04/91 Destina fondos al Centro de Comercio e Industria para establecer un Proyecto de Promoción y Desarrollo</p>	<p>Objetivos del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Aunar esfuerzos para el desarrollo y promoción de las distintas actividades económicas y productivas de la región. · Encauzar proyectos viables a concretar promoviendo la oferta exportable de la zona y la producción de bienes con ese fin. · Incorporar tecnologías aptas, que permitan una mayor productividad agroindustrial, facilitando la importación de insumos, servicios, los que favorecerán la producción y comercialización de los bienes de menor costo. · Brindar asesoramiento sobre aspectos legales, impositivos, aduaneros, cambiarios y bancarios, controles de calidad, marketing, etc., y demás aspectos instrumentales, sobre todo tipo de actividades económicas. · Organizar actividades de capacitación y actualización sobre temas afines

Proyecto Municipios Productivos

		<p>con la participación de empresarios de las distintas áreas del quehacer productivo de la región.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Crear, mantener y actualizar un registro de productores con sus respectivas ofertas disponibles para exportación. . Apoyar y promover la participación de los asociados en ferias y exposiciones internacionales y misiones comerciales al exterior y/o mercado interno, como así también recibir y asesorar a las misiones extranjeras que visiten la ciudad. 	
LAGUNA PAIVA	<p>Dto. 275/91</p> <p>1.2 24/12/91</p>	<p>Secretaría de Desarrollo Industrial, Comercial y Servicios</p>	<p>. Generar políticas y acciones tendientes a posibilitar nuevas fuentes de trabajo.</p>
DEPARTAMENTO: SAN MARTÍN			
SAN JORGE	<p>Dto. 1213/96</p> <p>1.4 30/04/96</p>	<p>Directora de la Producción</p>	<p>Designa a una persona como Directora de la Producción. No establece funciones ni actividades.</p>
EL TRÉBOL	<p>Dto 457/97</p> <p>1.4 4/04/97</p>	<p>Dirección de la Producción</p>	<p>En el visto: necesidad de lograr un ordenamiento interno que permita delinear las políticas tendientes a desarrollar las actividades productivas locales, de tal forma de facilitar la creación de nuevos emprendimientos que resultan generados de ingresos locales así como de nuevas formas de empleo.</p>
DEPARTAMENTO: SAN JERÓNIMO			
GALVEZ	<p>Res. 2608/96</p> <p>1.4 20/06/96</p>	<p>Área de la Producción</p>	<p>Designa una persona a cargo del área, en coordinación con el Ministerio de la Producción. No establece funciones.</p>
CORONDA	<p>Dto 72/96</p> <p>1.4 23/12/96</p>	<p>Área de la Producción</p>	<p>No específica. En los considerandos: . Asesoramiento hacia la apertura de nuevos mercados internos e internacionales, intercambios experimentales para la obtención de los más</p>

Proyecto Municipios Productivos

		óptimos resultados en calidad y cantidad de producción, etc.	
ZONA SUR:			
DEPARTAMENTO: BELGRANO			
LAS PAREJAS	Dto 272/96	1.4 27/06/96	Consejo Asesor de la Producción
LAS ROSAS	Res. 32/96	1.4 14/06/96	Oficina Municipal de la Producción y el Desarrollo
No establece funciones			
Instrumentar y coordinar todas las medidas y actividades que se dispongan desde el sector público o privado para fomentar el desarrollo de la producción local en sus distintas expresiones.			
DEPARTAMENTO: IRIONDO			
TOTORAS	Dto 1207/96	1.4 7/06/96	Área de Promoción Económica
Fomento de la producción y el empleo. Relación institucional con organismos públicos y privados cuyo objeto esté incluido en la órbita de tareas de la sección.			
CAÑADA DE GOMEZ	Ord.3206/95	1.3.2 26/12/95	Subsecretaría de la Producción y el Empleo
<p>* Objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Promover el desarrollo productivo, del pleno empleo y del comercio a nivel nacional e internacional de la producción, favoreciendo especialmente actividades y sedes industriales existentes e impulsando la radicación de establecimientos y nuevas actividades en la ciudad. <p>* Actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Actuar en la elaboración de proyectos de regímenes de promoción y protección de actividades económicas; . Informar, a todo integrante del sector de la producción y el empleo que lo requiera, en forma permanente en relación a posibilidades de mejoras 			

Proyecto Municipios Productivos

		<p>brindadas a nivel gubernamental y no gubernamental estableciendo a tales efectos, contactos y relaciones con los operadores correspondientes;</p> <ul style="list-style-type: none"> . Entender en lo pertinente a las inversiones nacionales y extranjeras, de todo tipo, que se pretendan realizar en el ámbito municipal; . Promover la capacitación tendiente al desarrollo tecnológico de la ciudad; . Promover la creación de un área industrial; . Realizar toda actividad tendiente al desarrollo industrial, agropecuario, comercial y laboral.
<p>CANADA DE GOMEZ</p> <p>Ord. 3375/91</p> <p>1.4 27/09/96</p> <p>Area de Promoción de la Producción y el Empleo (en el ámbito de una Fundación)</p>		<ul style="list-style-type: none"> . Promover la realización de actividades tendientes a contribuir ágilmente a la obtención de información, contactos, asistencia técnica, marketing y todo tipo de servicios destinados al comercio e industrias de nuestra ciudad dentro del esquema de globalización.
<p>DEPARTAMENTO: CASEROS</p>		
<p>CASILDA</p> <p>Dto.650/95</p> <p>1.3.1</p> <p>5/10/95</p> <p>Dirección de Producción y Empleo</p>		<p>Las define en los considerandos:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Representar al Municipio y servir de enlace para captar y desarrollar inquietudes específicas de los sectores productivos, urbanos y rurales, nuevos o de reconversión de lo existente. . Apoyar las labores en comisiones y organismos nacionales, provinciales y regionales de desarrollo productivo. . Promover encuentros e iniciativas conjuntas entre empresarios, productores y centros de investigación. . Detectar y organizar los centros de referencia técnica y de asistencia par el diseño de proyectos y el intercambio técnico. . Estudiar y facilitar los trámites destinados al financiamiento de proyectos. . Obtener y sistematizar información de marketing y tecnologías, . Relaciones con entidades intermedias afines. . Analizar y proponer un programa futuro de área de radicación industrial.
<p>CASILDA</p> <p>Dto.650/95</p> <p>1.3.1</p> <p>5/10/95</p> <p>Dirección de Producción y Empleo</p>		<p>De los considerandos:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Servir de enlace para captar y desarrollar inquietudes específicas de los sectores productivos, urbanos y rurales, nuevos o de reconversión de lo existente. . Apoyar las labores en comisiones y organismos nacionales, provinciales

Proyecto Municipios Productivos

	<p>y regionales de desarrollo productivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Promover encuentros e iniciativas conjuntas entre empresarios, productores y centros de investigación. . Detectar y organizar los centros de referencia técnica y de asistencia para el diseño de proyectos y el intercambio técnico. . Estudiar y facilitar los trámites destinados al financiamiento de los proyectos. . Obtener y sistematizar información de marketing y tecnologías. . Relaciones con entidades intermedias afines. . Analizar y proponer un programa futuro de área de radicación industrial.
<p>DEPARTAMENTO: SAN LORENZO</p>	
<p>CARCARAÑA Ord.934/95 1.3.1 15/09/95 Sec. de Promoción de la Producción y el Comercio</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Entender en las relaciones con los sectores de la producción y sus asociaciones gremiales. . Promover el desarrollo de las actividades industriales y comerciales facilitando nuevas formas de asociación para el cumplimiento de los fines. . Entender en la planificación de las actividades industriales, y en especial en lo referente a su Área Industrial. . Promover y facilitar las inversiones productivas en el ámbito municipal. . Elaborar reglamentos sobre protección y promoción de las actividades económicas de la ciudad. . Facilitar asistencia técnica para el desarrollo de proyectos productivos, tanto en la faz industrial como en el aspecto económico-financiero. . Promover el comercio interior y exterior, facilitando información y vías de acceso a nuevos mercados. . Entender en la relación con los organismos nacionales y provinciales que generen políticas aplicables a la consecución de las metas antes citadas.
<p>CAPITAN BERMUDEZ Ord. 572/95 1.3.2 19/12/95 Se. de Producción y Desarrollo</p>	<p>Entender en:</p> <ul style="list-style-type: none"> . La generación de nuevas empresas, especialmente aquellas que signifiquen el incremento de factores productivos, la creación de empleo y el intercambio comercial a nivel regional, nacional e internacional. . La determinación de políticas tendientes a promover la radicación de corporaciones, sociedades, empresas, asociaciones intermedias y toda forma asociativa que favorezca. . La producción y comercialización de bienes y servicios tradicionales y/o

Proyecto Municipios Productivos

- novedosos.
- La contribución a la reactivación y fortalecimiento de empresas existentes, en especial las de pequeña y mediana envergadura.
- El impulso a la incorporación, renovación, reorganización e innovación tecnológica de las empresas.
- La exploración y desarrollo de oportunidades productivas y comerciales mediante apertura de nuevos mercados, mecanismos de integración económica y acciones de intercambio y cooperación.
- La asistencia a programas y sistemas de promoción económica, y en la asistencia a proyectos empresarios autogestionarios y de la capacitación y asistencia técnica empresarial.
- La promoción, organización y participación en exposiciones, ferias, concursos, muestras y demás actividades conexas, tendientes al fomento de la producción, los servicios y el comercio del distrito y la región.
- La firma de acuerdos de complementación con otros municipios o comunas y entes nacionales o extranjeros, públicos o privados, que tiendan al desarrollo de las actividades productivas.
- La promoción de convenios de complementación científica y tecnológica con institutos de investigación, universidades, institutos de enseñanza superior y otros, que permitan mejorar y elevar las condiciones de desarrollo local.
- La asistencia técnica a empresas y organizaciones públicas o privadas que lo requieran en la tarea de formulación de proyectos y en servicios de monitoreo y evaluación de los mismos.
- La organización de cursos, seminarios, conferencias y encuentros destinados a capacitar a personas de la ciudad, enseñanza de oficio, especialización técnica y actividades relacionadas.

- Estrechar vínculos entre Empresas-Universidad a los efectos de favorecer la incorporación de tecnología, calidad de producto y preservación del medio ambiente, estableciendo convenios o protocolos de cooperación, y capaces de conferir conocimientos relevantes que coadyuven su crecimiento.
- Implementar Cursos de Capacitación y Pasantías para jóvenes y mujeres confiriéndoles los instrumentos eficaces para que ingresen con éxito al mercado laboral, y apoyar la evolución.
- Promover iniciativas entre los habitantes para encarar proyectos que incorporen mayor valor agregado a sus productos, generando procesos de reconversión tecnológica que permitan elevar su calidad y competir

ROLDAN Ord. 193/4 1.2 27/10/94 Sec. de la Producción

internacionalmente.

- . Desarrollar un accionar en la comunidad, constituyendo emprendimientos, donde todos los actores que aportan sus esfuerzos recibirán los beneficios impulsando a través de un trabajo armónico el crecimiento colectivo.
- . Propiciar la realización de convenios bilaterales, con Municipalidades del MERCOSUR, a los efectos de favorecer la comercialización del los Estados partes, y conocer su oferta o demanda de su producción local e intercambiar información referente a las mismas.
- . Suministrar información sobre las nuevas formas de asociación con el fin de penetrar en nuevos mercados fortalecer la capacidad de acción en el mercado interno, mediante la incorporación de nuevas tecnologías.
- . Instituir el Programa que lleva a cabo la ONU para el desarrollo Industrial denominado Bolsas de Subcontratación por considerarlo como un instrumento clave para la conversión de empresas (PYMES).
- . Impulsar la participación en el Ferias Internacionales, Ronda de Negocios cuya participación constituyen el vehículo idóneo para la consecución de datos acerca de los mercados, sistemas de comercialización, nuevas tecnologías
- . Proporcionar informaciones relativas a los distintos regímenes establecidos por el Gobierno Nacional que contribuyan a la transformación del comercio.
- . Promoción de exportaciones de productos agrícolas no tradicionales, consorcios y cooperativas de exportación, reconversión y especialización industrial, desarrollo y consolidación de los polos productivos regionales
- . Implementar cláusulas de salvaguarda para proteger nuestra producción, solicitando ante quien corresponda la aplicación antidoping.
- . Brindar al sector productivo asistencia técnica relacionadas a oportunidades comerciales de exportación, estudios de mercados, medios de transportes costos de exportación e importación, aranceles, y cualquier otra información que pudiere ser útil, que por las características estructurales propias, no tiene acceso a la información necesaria a los efectos del mejor conocimiento del comercio internacional.
- . Crear un banco de datos para determinar la oferta local del segmento del mercado que componen las PYMES, cuyo objetivo será el de difundir eficazmente la oferta exportable a través de los instrumentos idóneos conque cuenta el Estado Nacional y consolidar nuestras exportaciones en el mercado externo con criterios de proyección futura.
- . Crear una biblioteca básica para las PYMES constituida por textos técnicos, guía de exportación e importación, acuerdos suscritos entre Argentina y otros países y toda normativa inherente a la comercialización de productos.
- . Crear comisiones integradas por sectores comprendidos en el ámbito de

<p>la producción.</p>	<p>No establece funciones.</p>
<p>PUERTO GENERAL SAN MARTIN</p> <p>Res. 57/96</p> <p>1.4</p> <p>1/10/96</p> <p>Coordinador de Políticas destinadas a favorecer el desarrollo local de las PYMES de la ciudad</p>	<p>Elaborar un diagnóstico estratégico con el propósito de establecer el posicionamiento de la ciudad y los factores determinantes de su económico social.</p> <p>Elaborar planes de emergencia para descomprimir la tensión generalizada de al población y la angustia de los hogares por las expulsiones industriales.</p> <p>Elaborar la planificación del desarrollo de la ciudad a mediano y largo plazo asentada sobre objetivos estratégicos predeterminados, en base al aporte de la dirigencia política, empresaria y del trabajo.</p> <p>Entender en todas las cuestiones relacionadas con cualesquiera de las actividades económicas y con los factores que directa o indirectamente contribuyan a des... las energías endógenas.</p> <p>Actuar sobre el entorno físico procurando inversiones sobre infraestructura de soporte y acogida de la actividad empresaria (transporte, comunicaciones, recintos feriales, parques empresariales o tecnológicos, viveros de empresas, centros de servicios a las empresas), además de las viviendas y los equipamientos sociales y las actuaciones de renovación urbana.</p> <p>Desarrollar actuaciones tendientes a la acumulación de conocimientos para el mejor desarrollo de las actividades tradicionales o innovadoras, facilitar la información y transmitir el nuevo conocimiento del desarrollo, valorizar los recursos humanos y mejorar los procesos de gestión de las actividades locales.</p> <p>Actuar sobre los instrumentos o instituciones que permitan organizar el desarrollo, sobre las instituciones públicas y privadas involucradas en la configuración del modelo propuesto.</p> <p>Actuar sobre el mercado de capitales y sus instrumentos crediticios a efectos de financiar genuinamente el coste del desarrollo de la ciudad y sus empresas.</p> <p>Promover y elevar una legislación para el desarrollo a todos los niveles.</p> <p>Promover la creación de un ámbito de discusión y debate de las cuestiones inherentes al desarrollo, a los efectos de consensuar y proponer políticas</p>
<p>SAN LORENZO</p> <p>59/94</p> <p>1.2</p> <p>1/03/94</p> <p>Dirección de planificación estratégica y gestión para el desarrollo</p>	<p>Elaborar un diagnóstico estratégico con el propósito de establecer el posicionamiento de la ciudad y los factores determinantes de su económico social.</p> <p>Elaborar planes de emergencia para descomprimir la tensión generalizada de al población y la angustia de los hogares por las expulsiones industriales.</p> <p>Elaborar la planificación del desarrollo de la ciudad a mediano y largo plazo asentada sobre objetivos estratégicos predeterminados, en base al aporte de la dirigencia política, empresaria y del trabajo.</p> <p>Entender en todas las cuestiones relacionadas con cualesquiera de las actividades económicas y con los factores que directa o indirectamente contribuyan a des... las energías endógenas.</p> <p>Actuar sobre el entorno físico procurando inversiones sobre infraestructura de soporte y acogida de la actividad empresaria (transporte, comunicaciones, recintos feriales, parques empresariales o tecnológicos, viveros de empresas, centros de servicios a las empresas), además de las viviendas y los equipamientos sociales y las actuaciones de renovación urbana.</p> <p>Desarrollar actuaciones tendientes a la acumulación de conocimientos para el mejor desarrollo de las actividades tradicionales o innovadoras, facilitar la información y transmitir el nuevo conocimiento del desarrollo, valorizar los recursos humanos y mejorar los procesos de gestión de las actividades locales.</p> <p>Actuar sobre los instrumentos o instituciones que permitan organizar el desarrollo, sobre las instituciones públicas y privadas involucradas en la configuración del modelo propuesto.</p> <p>Actuar sobre el mercado de capitales y sus instrumentos crediticios a efectos de financiar genuinamente el coste del desarrollo de la ciudad y sus empresas.</p> <p>Promover y elevar una legislación para el desarrollo a todos los niveles.</p> <p>Promover la creación de un ámbito de discusión y debate de las cuestiones inherentes al desarrollo, a los efectos de consensuar y proponer políticas</p>

Proyecto Municipios Productivos

	<p>de actuación relacionadas con los intereses económico de la provincia de Santa Fe y de la ciudad.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Promover una educación para el desarrollo a los fines de obtener el elemento humano para el modelo. . Actuar sobre el comercio exterior promoviendo exportaciones tradicionales y no tradicionales, tanto en el ámbito del MERCOSUR, como también sobre otros destinos y procedencias. . Entender sobre cuestiones que relacionen a nuestra ciudad con emprendimientos provinciales, nacionales e internacionales. . Elaborar e implementar instrumentos genuinos destinados a dinamizar el consumo de la ciudad.
<p>DEPARTAMENTO: ROSARIO</p>	
<p>PEREZ Ord. 1414/93 1.4 2/04/97 Dirección de la Producción Promoción del Empleo y Comercio</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Entender en las relaciones con los sectores de la producción. . Intervenir en la promoción y ordenamiento del desarrollo industrial. . Intervenir en las pautas para la elaboración de los regímenes de promoción de actividades económicas en el área de su competencia y de los instrumentos que la concretan. . Entender en lo atinente a las inversiones extranjeras que se realicen en territorio municipal, así como en la promoción de las mismas. . Entender en la promoción del Comercio Regional y Exterior, y en la relación con los organismos provinciales y nacionales competentes. . Entender en lo atinente al desarrollo tecnológico, coordinando la asistencia y el asesoramiento técnico al sector privado. . Entender en el fomento de la actividad industrial en territorio municipal, capaz de acrecentar el nivel de empleo.
<p>ARROYO SECO Dto 685/94 1.2 27/05/94 Asesor de Gabinete en materia de Producción y comercio exterior</p>	<p>En los considerandos, asesorar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Concreción de relaciones entre empresarios e inversionistas nacionales o extranjeros, para que previa demostración de las virtudes de esta ciudad y zona de influencia, en cuanto posición geográfica, como así también en cuanto a la calidad de mano de obra, inviertan sus capitales y así poder brindar un trabajo digno a la gran masa de desocupados, como también para la reactivación a través de la inversión de los capitales nacionales o extranjeros de las empresas locales.

Proyecto Municipios Productivos

<p>ROSARIO Ord. 5549/9; 1.2 3/12/92 Secretaría de la Producción, promoción del empleo y comercio exterior</p>	<ul style="list-style-type: none"> . Entender en las relaciones con los sectores de la producción. . Intervenir en la Promoción y ordenamiento del desarrollo industrial. . Intervenir en las pautas para la elaboración de los regímenes de promoción y protección a las actividades económicas en el área de su competencia y de los instrumentos que la concreten. . Entender en lo atinente a las inversiones extranjeras que se realicen en territorio Municipal, así como en la promoción de las mismas. . Entender en la promoción del comercio exterior y en la relación con los organismos nacionales competentes. . Entender en lo atinente al desarrollo tecnológico, coordinando la asistencia y el asesoramiento técnico al sector privado. . Entender en el fomento de la actividad industrial en territorio Municipal, capaz de acrecentar el nivel de empleo.
---	--

DEPARTAMENTO: CONSTITUCIÓN

<p>VILLA Ord. 1093/9; 1.2 11/12/91 Secretaría de Desarrollo Económico y Promoción de Empleo</p>	<ul style="list-style-type: none"> * En general: asistir al Intendente en todas las cuestiones atinentes a procurar el incremento de las actividades productivas e industriales, aumento de la mano de obra ocupada y promoción de la Economía Regional. * En particular entender en: Relevamiento de actividades productivas, mano de obra ocupada, capacidad instalada y su evolución. . Definición de zonas de radicación de industrias y actividades productivas y la reubicación de las mismas. . Las relaciones con empresarios de la zona para seguir la evolución de los mismos y de la mano de obra ocupada. . Difusión de las ventajas operativas de la zona, en los ámbitos empresarios nacionales e internacionales. . La armonización de los intereses de los trabajadores y empresarios en orden a incrementar la actividad económica local. . La elaboración y seguimiento de políticas industriales en correlación con los gobiernos nacional y provincial. . Las relaciones con el Centro Comercial, Industrial y de la Producción, entidades gremiales, empresarias y propender a la formación de un Consejo Asesor Económico Regional.
---	---

Proyecto Municipios Productivos

	<ul style="list-style-type: none"> . La promoción, funcionamiento e instalación de Zona Franca en la ciudad. . La promoción y colaboración con establecimientos educacionales de enseñanza media y aulas taller de entidades de bien público. . La promoción y financiamiento de actividades productivas. . Las cuestiones que relacionan a la ciudad con emprendimientos nacionales e internacionales, como el Mercosur e Hidrovía. . La proyección y seguimiento de políticas de pleno a nivel local y regional.
<p>DEPARTAMENTO: GENERAL LÓPEZ</p>	
<p>VENADO TUERTO</p>	<p>Acta 1.2 3/10/94 Mesa de Consenso para el trabajo y la producción</p> <p>Reunión entre varias instituciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> . Crear y/o contribuir a crear condiciones que potencien un desarrollo económico y social armónico y equilibrado, sostenible en el tiempo, como fundamento de una mejor condición de vida para todos los habitantes de la región. . Formular una política de crecimiento, realizando un planeamiento estratégico de la región, cuyas comunidades se encuentran unidas por lazos históricos, geográficos, económicos y culturales.
<p>RUFINO</p>	<p>Dto14/01/95 1.3.1 14/01/95 Asistente en Promoción y Desarrollo</p> <p>Se nombra a una persona sin crear área, en virtud de la Ord. 2112/93 que declara la emergencia ocupacional en la ciudad.</p> <p>Fundamenta la designación en la necesidad de contar con profesionales especialistas en análisis econ.-fciero, estudios de mercado, costos, etc., para impulsar el desarrollo económico y fomentar en a quienes estén dispuestos a invertir en actividades productivas.</p>

ANEXO 2

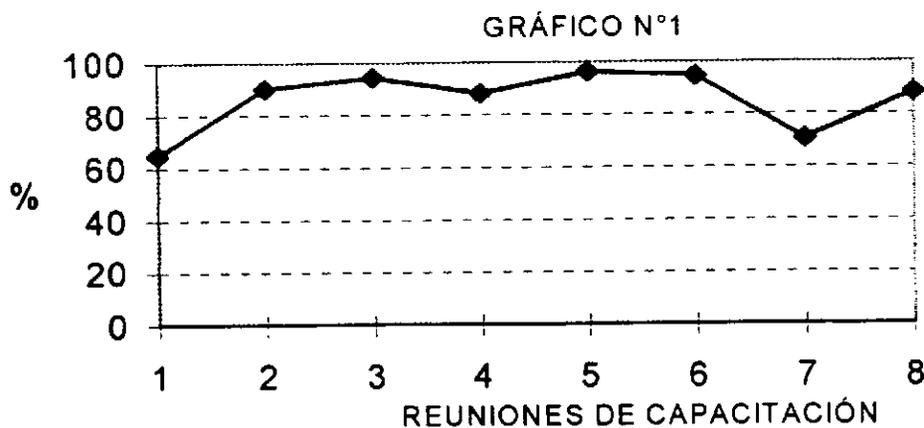
**CONCLUSIONES SOBRE LA CAPACITACION A LOS
REPRESENTANTES DE LAS AREAS DE LA PRODUCCION**

Conclusiones del Programa Municipios Productivos.

CAPACITACIÓN:

Las conclusiones se extraen a partir de las evaluaciones efectuadas en cada reunión y se presentan en gráficos lineales donde se muestran los porcentajes de opiniones positivas (calificaciones superiores a 5 en una escala de 0 a 10) de diferentes preguntas. Cabe aclarar que en todas las preguntas, el porcentaje de notas 8 y 10, es superior al 80 %.

1-Contribuyó a su formación como responsable del Área de la Producción en su Municipio?

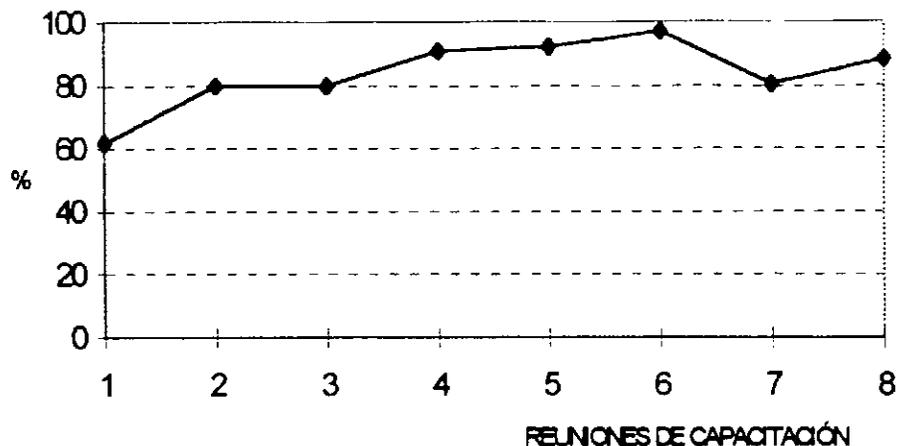


En el Gráfico N°1 se aprecia que si bien las reuniones 1 y 7 presentan un valor inferior al resto, éste es aún elevado.

La generalidad indica que la capacitación impartida, a los asistentes estuvo acorde con sus expectativas, lo cual se manifiesta con un porcentaje de opinión favorable cercano al 90%.

2-¿Contribuyó para aclarar objetivos y actividades del Área de la Producción?

GRÁFICO N°2

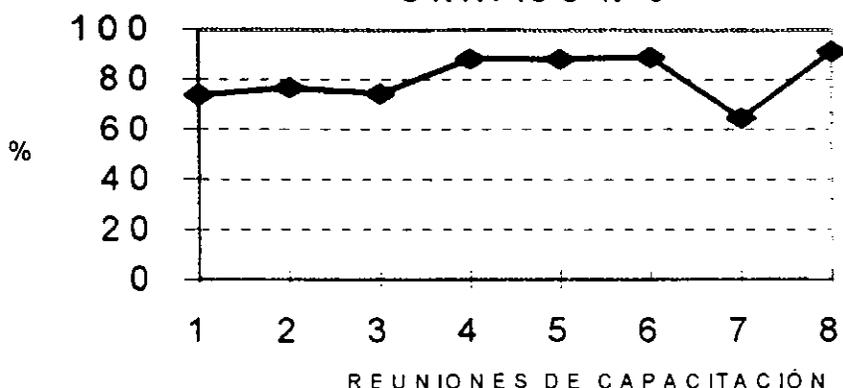


En el Gráfico n°2 se observa un crecimiento importante considerando que el porcentaje de inicio (primer reunión) es alto (60%).

La reunión 4 muestra una pendiente de crecimiento de aproximadamente el 10%. Esta reunión ha sido la posterior a los Encuentros Regionales de Secretarios de la Producción de los Municipios, actividad considerada clave dado que por un lado permitió avazar sobre aspectos regionales y por otro, detectar la necesidad de efectuar reuniones de capacitación más frecuentes. Desde dicha reunión en adelante la frecuencia de capacitación fue mensual.

3-¿Contribuyó para interpretar el proceso de transformación que vive nuestra Provincia?

GRÁFICO N°3

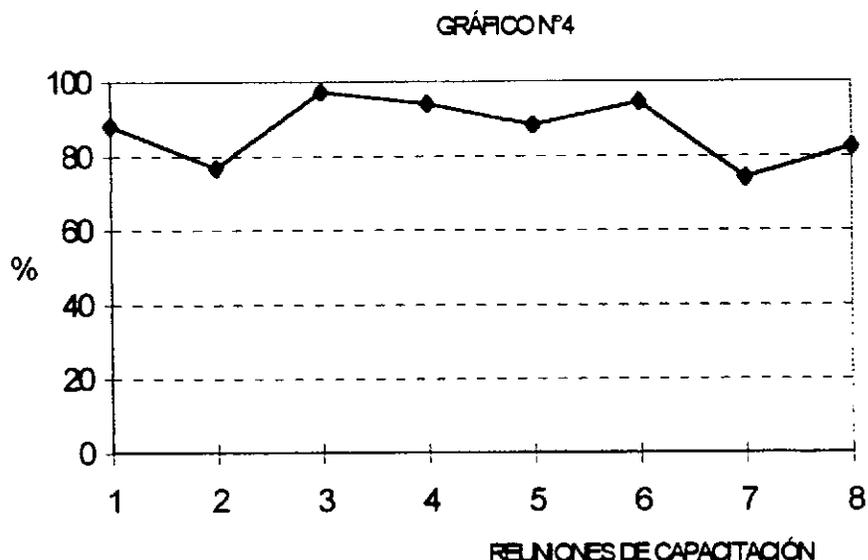


Desde el inicio ,se aprecia que el aporte de este programa para la interpretación del proceso de cambio que vive la Provincia es importante y se manifiesta con un 72% de opinión favorable.

Nuevamente , la reunión 4 , marca una incremento hasta aproximadamente un 89%.

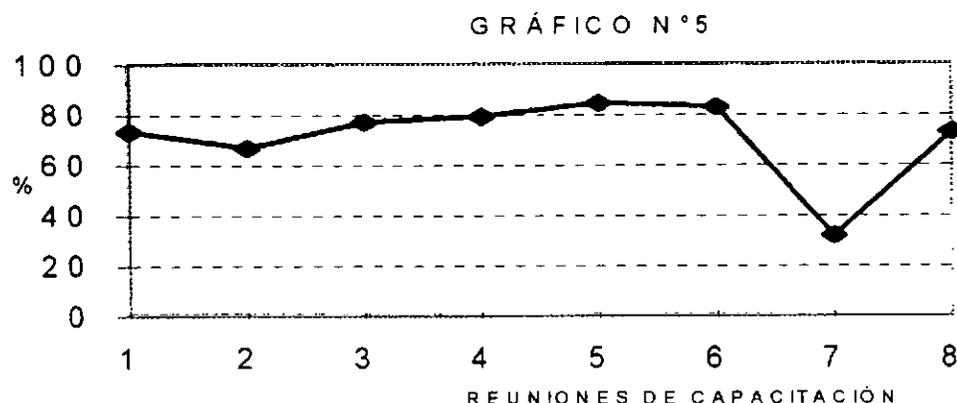
Luego de la reunión 7, regresa a niveles muy buenos superando el 90%.

4- ¿El lenguaje utilizado es adecuado?



A lo largo de las 8 reuniones , la opinión favorable fluctúa entorno al 85%.

5-Califique el ritmo de la reunión.



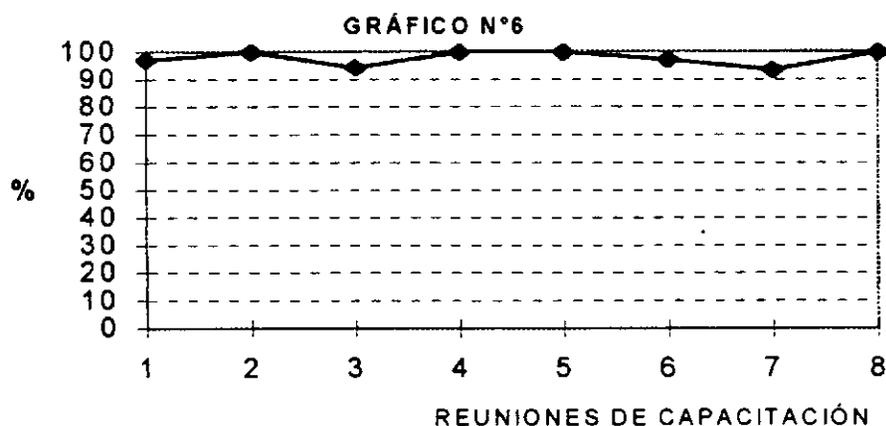
Las reuniones tuvieron tres componentes a saber: a)Capacitación, b) Trabajos grupales y c) Información del Ministerio.

La evaluación se realizó , en todas los casos, al finalizar la reunión.

Se aprecia hasta la reunión 6, un buen manejo de todos los factores inherentes a la misma. La reunión 7 muestra un importante decrecimiento, atribuible tanto a los factores de los expositores y organización como a la época estival ,que en lo particular en ese día presentó elevadas temperaturas y un ambiente no preparado para el caso.

La reunión 8, que retorna a buenos valores, debe considerarse como el resultado de una serie de acciones de ajuste para mejorar el desempeño general.

6- ¿Reconoce que el Rol de la Secretaria es clave para dinamizar el entorno productivo?



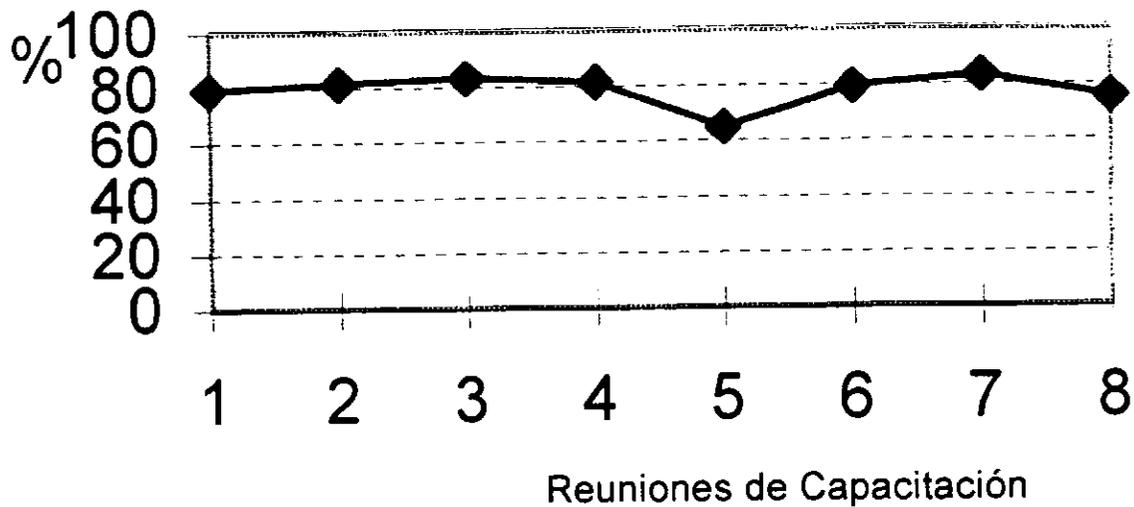
Queda claro en el Gráfico N°6 que, tanto el mensaje del Sr. Gobernador como el del Sr. Ministro en las primeras declaraciones de inicio de gestión, prepararon el entorno de los municipios hacia una buena acogida del Proyecto Municipios Productivos.

Por otra parte, el programa de temas preparado, estuvo acorde con ese mensaje el cual se observa en el gráfico, manteniendo la opinión favorable a lo largo del año.

7- Asistencia a las reuniones de capacitación.

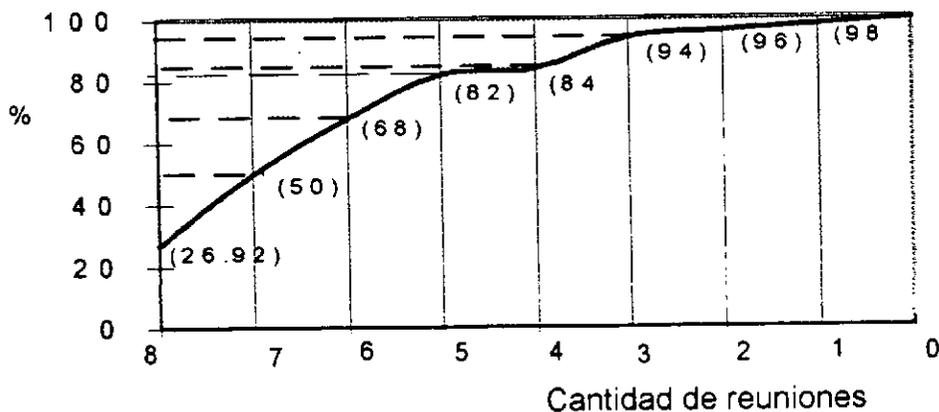
El Gráfico N°7 representa el Porcentaje de Municipios asistentes en cada una de las reuniones.

GRÁFICO



El promedio de asistencia a las reuniones es de 80%. Se aprecia que la asistencia es buena y permanente, destacando la reunión 5, realizada el día 26 de Setiembre, donde a partir del medio día operaba el segundo paro general de la CGT y muchos asistentes dependían de los medios de transporte público para el regreso. La decisión de no postergar la reunión, permite hoy analizar el compromiso de los municipios con el proyecto, el cual sin lugar a dudas es alto.

GRÁFICO N°8



Sobre una totalidad de 8 reuniones realizadas en el transcurso del presente año, estamos en condiciones de afirmar que:

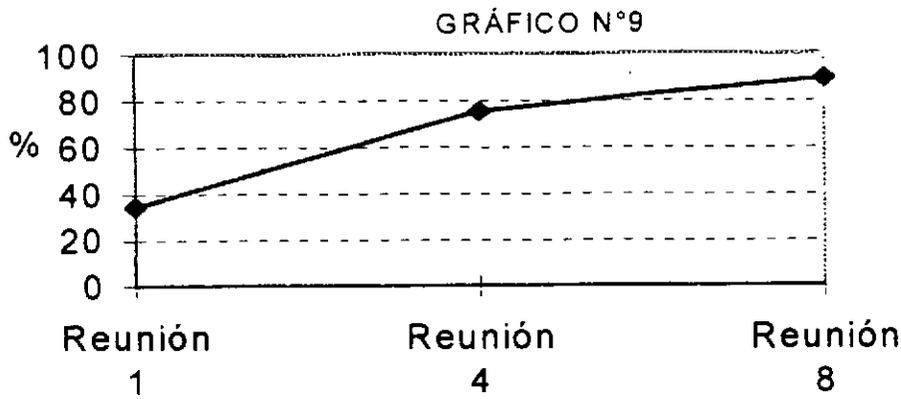
- Más del 80.00% del total de los municipios asistió a por lo menos 5 reuniones.

- El 70.00% de los municipios estuvieron representados en por lo menos 6 reuniones.

- El 50.00% de los municipios asistió a por lo menos 7 reuniones.

- El 30.00% de los municipios tuvieron asistencia perfecta.

8- Evolución de las áreas de la producción creadas en el año.



Se chequeó la cantidad de áreas de la Producción creadas en tres momentos del año a saber: reuniones 1, 4 y 8.

Se aprecia un crecimiento constante. Es importante destacar, que muchas no han tomado formalidad a través de una ordenanza municipal, pero lo cierto es que están operando y son un canal de comunicación entre el Ministerio y las empresas.

ÍNDICE GLOBAL DE MEDICIÓN DEL PROGRAMA

Para poder analizar los avances del Programa, se efectuaron distintas mediciones en el año, basadas en un sistema de autoevaluación, en ellas se buscaba detectar la opinión del responsable del área de la producción con relación a su medio y a otras regiones.

El Gráfico N°10 muestra dos puntos de encuesta: una efectuada el 11/4/96 (primer reunión) y otra el 23/12/96 (última reunión).

Los puntos comparados entre la primer y última reunión son los siguientes :

1. Califique su conocimiento sobre el sector productivo de su localidad o región
2. Califique su conocimiento sobre el sector productivo de otras regiones de la Provincia.
3. Califique el grado de cooperación actual con entidades empresarias para realizar trabajos y proyectos en la región
4. Califique el grado de cooperación actual con instituciones educativas para realizar trabajos y proyectos en la región.
5. Califique el grado de cooperación actual con entidades de investigación para realizar trabajos y proyectos en la región.
6. Califique el grado de cooperación actual con instituciones universitarias para realizar trabajos y proyectos en la región.
7. Califique su grado de relación con secretarías similares.

A partir de los registros de la primer reunión se fijaron como metas del programa aumentar algunos valores de ciertos Ítems de evaluación, estos son :

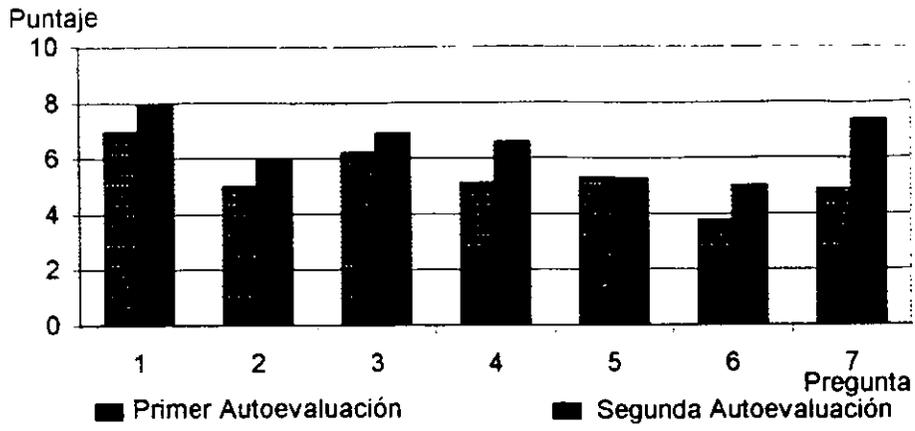
Ítem 3: Objetivo : Pasar de 6,19 puntos de promedio, a 7,50 puntos.

Ítem 7: Objetivo : Pasar de 4,80 puntos de promedio a 7,50 puntos.

En la evaluación final ,se registra un aumento en casi todos los ítems y en particular en el 3 y 7 se observan nuevos valores de 6,88 y 7,35 respectivamente.

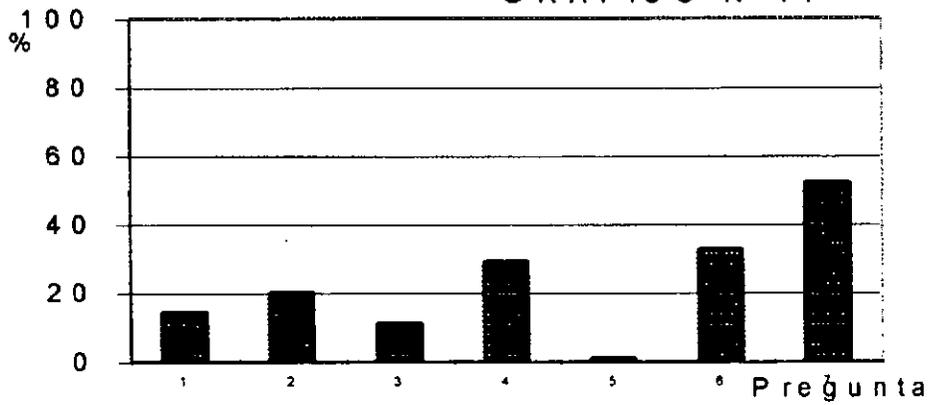
Esto permite observar que las acciones realizadas en todo el programa, si bien no se alcanzaron los valores deseados, contribuyeron al mejoramiento de estos. (Aumentos relativos del 11% y 52 %)

GRÁFICO N°10



El diagrama de barras muestra los valores en ambos momentos y el Gráfico n°11 el aumento porcentual relativo de cada ítem.

GRÁFICO N°11



ENCUENTROS REGIONALES

Desde el día 30 de julio hasta el 9 de agosto inclusive, se desarrollaron en distintos puntos de la provincia, 9 (nueve) Encuentros Regionales de las áreas dedicadas a la producción de diferentes municipios. Las agendas programadas para esos días contaron con la presencia de profesionales del Ministerio de la Producción (MAGIC), los que participaron activamente de cada reunión la que además de permitir afianzar la capacitación de los agentes municipales, ha posibilitado el intercambio de experiencias y concretar visitas a algunas empresas locales. Los Encuentros Regionales fueron los siguientes:

- I. Villa Ocampo.
- II. Ceres.
- III. Santa Fe.
- IV. Rafaela
- V. Gálvez
- VI. Las Rosas
- VII. Capitán Bermúdez
- VIII. Villa Constitución
- IX. Villa Cañas.

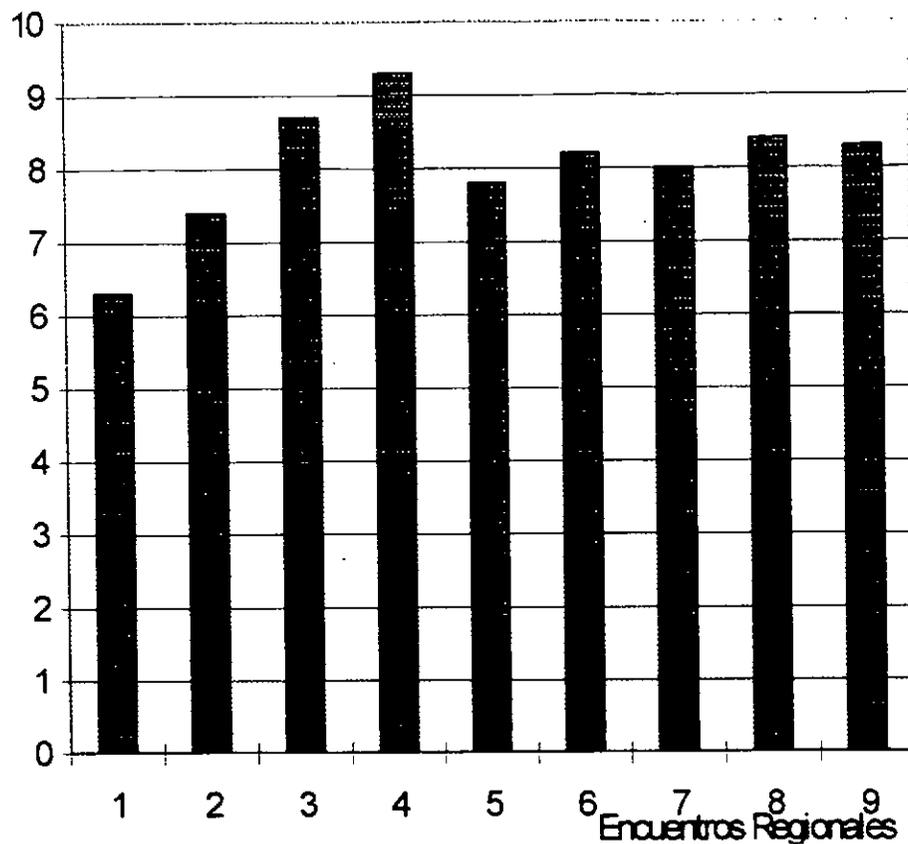
Durante la jornada de trabajo se utilizaron las distintas herramientas aprendidas en el espacio destinado a la capacitación de las reuniones de responsables de áreas de la producción, en estas se completaron unas fichas pre-impresas entregadas por los profesionales del MAGIC para evaluar dicha reunión.

Los gráficos que se muestran a continuación, presentan por cada pregunta, el promedio de calificación por encuentro.

En el Gráfico n°12, podemos observar las respuestas obtenidas en cada uno de los 9 encuentros a la pregunta: Contribuyó a su formación como Responsable de la Producción de su Municipio?

Promedio

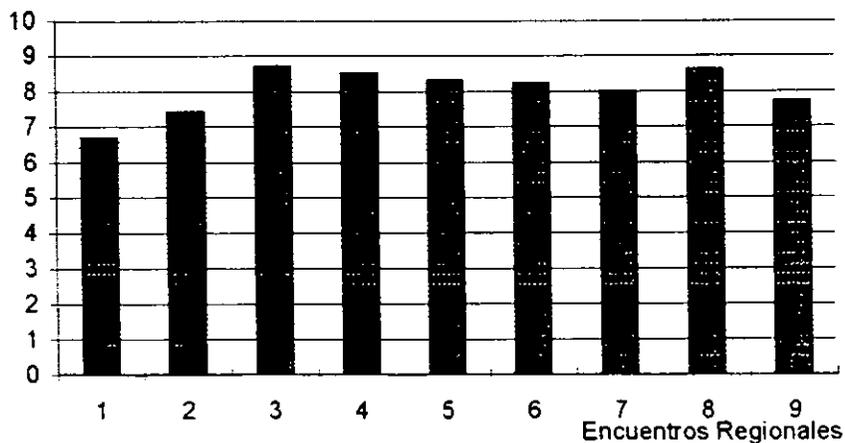
GRÁFICO N°12



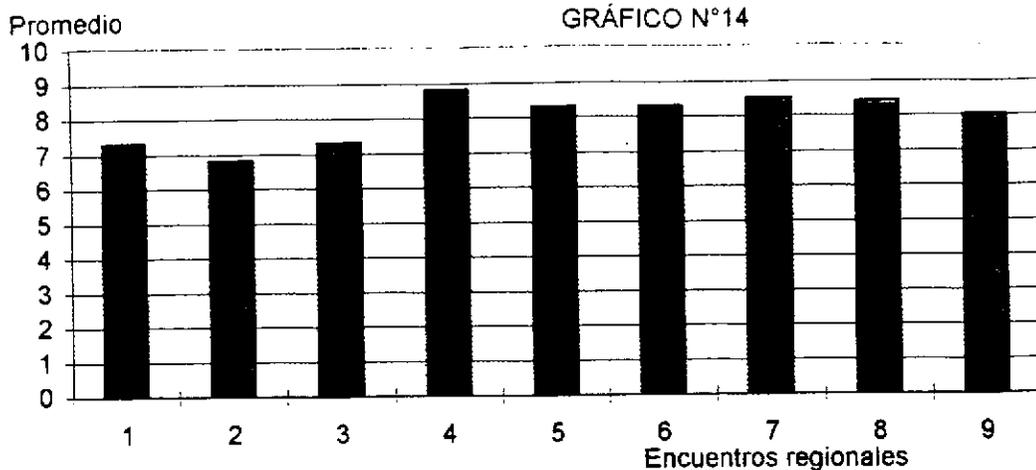
Con respecto a si contribuyó para aclarar los objetivos y actividades del área de la Producción, el Gráfico N°13 nos muestra:

Promedio

GRÁFICO N°13



Finalmente respecto a si contribuyó a interpretar el proceso de transformación que vive nuestra provincia, el siguiente gráfico muestra:



Los tres gráficos muestran una calificación promedio en los 9 encuentros de 8 puntos, satisfaciendo la expectativa generada.

La información recolectada en cada Encuentro sirvió como base para conocer el natural desenvolvimiento de cada secretaría y así poder evaluar el proceso de la comunicación por parte de los secretarios de las producciones con las entidades intermedias y otras instituciones que conforman el grupo de apoyo para este programa.

Las conclusiones a las que se arribaron en los distintos encuentros realizados fueron :

- Contribuyeron positivamente al desarrollo productivo de la provincia.
- Permitieron intercambiar modelos y experiencias, conocer la estructura organizativa de cada secretaría, apreciar distintas metodologías de trabajo y conocer diferentes realidades, problemas y situaciones.
- Se fortalecieron los grupos de trabajo.
- Brindaron la posibilidad de encarar futuras tareas en conjunto.
- Las diversas visitas a industrias (19 en total) permitieron intercambiar opiniones con los empresarios.
- Sirvieron para tomar conciencia de la importancia de la integración regional.

Conclusiones de los resultados obtenidos en relación a los objetivos específicos planteados en el programa

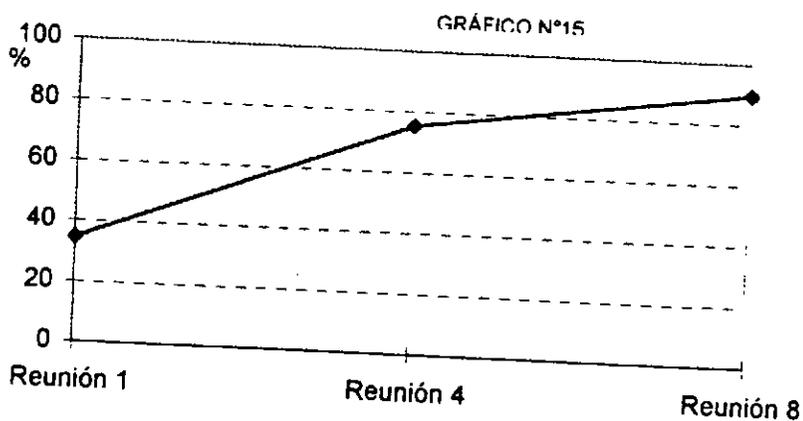
Las conclusiones se extraen analizando por cada objetivo la evolución anual que experimentaron las áreas de la producción. Para esto en la última reunión se realizó una evaluación de todo el año. Los ítems resaltados (negrita) corresponden a los objetivos específicos mencionados.

• **Descentralizar la política productiva del gobierno santafesino**

Las principales acciones que se llevaron a cabo en el año 1996, fueron la creación de un banco de Datos con la información obtenida a partir del Relevamiento para futuras inversiones efectuado al comienzo del programa en conjunto con los municipios.

Por otro lado, a partir del mes de Octubre, se comenzó con el Relevamiento del sector Productivo en el cual los municipios y comunas son actores fundamentales para su desarrollo, efectuando las tareas de campo, organización y supervisión local de los censistas.

Crear y fortalecer las áreas de apoyo a la producción de municipios y comuna



Como se puede observar en el Gráfico N°15, a lo largo del año el porcentaje de secretarías creadas se ha incrementado paulatinamente hasta alcanzar un 90 % del total de los municipios.

El programa permitió con sus diferentes acciones el fortalecimiento de las áreas de apoyo a la producción, esto queda reflejado en la autoevaluación de los secretarios efectuada en la última reunión de capacitación donde podemos observar en los histogramas correspondientes a las preguntas 1.1 y 1.2

1.1 La vinculación con las entidades agropecuarias es:

17		X	
16		X	
15		X	
14		X	X
13		X	X
12		X	X
11		X	X
10		X	X
9		X	X
8		X	X
7		X	X
6		X	X
5		X	X
4		X	X
3		X	X
2	X	X	X
1	X	X	X
	Indiferente	Igual	Mejor

1.2 La vinculación con las entidades industriales y de comercio es:

30		X	
29		X	
28		X	
27		X	
26		X	
25		X	
24		X	
23		X	
22		X	
21		X	
20		X	
19		X	
18		X	
17		X	
16		X	
15		X	
14		X	
13		X	
12		X	
11		X	
10		X	
9		X	
8		X	
7		X	
6		X	
5		X	
4	X	X	
3	X	X	
2	X	X	
1	X	X	
	Indiferente	Igual	Mejor

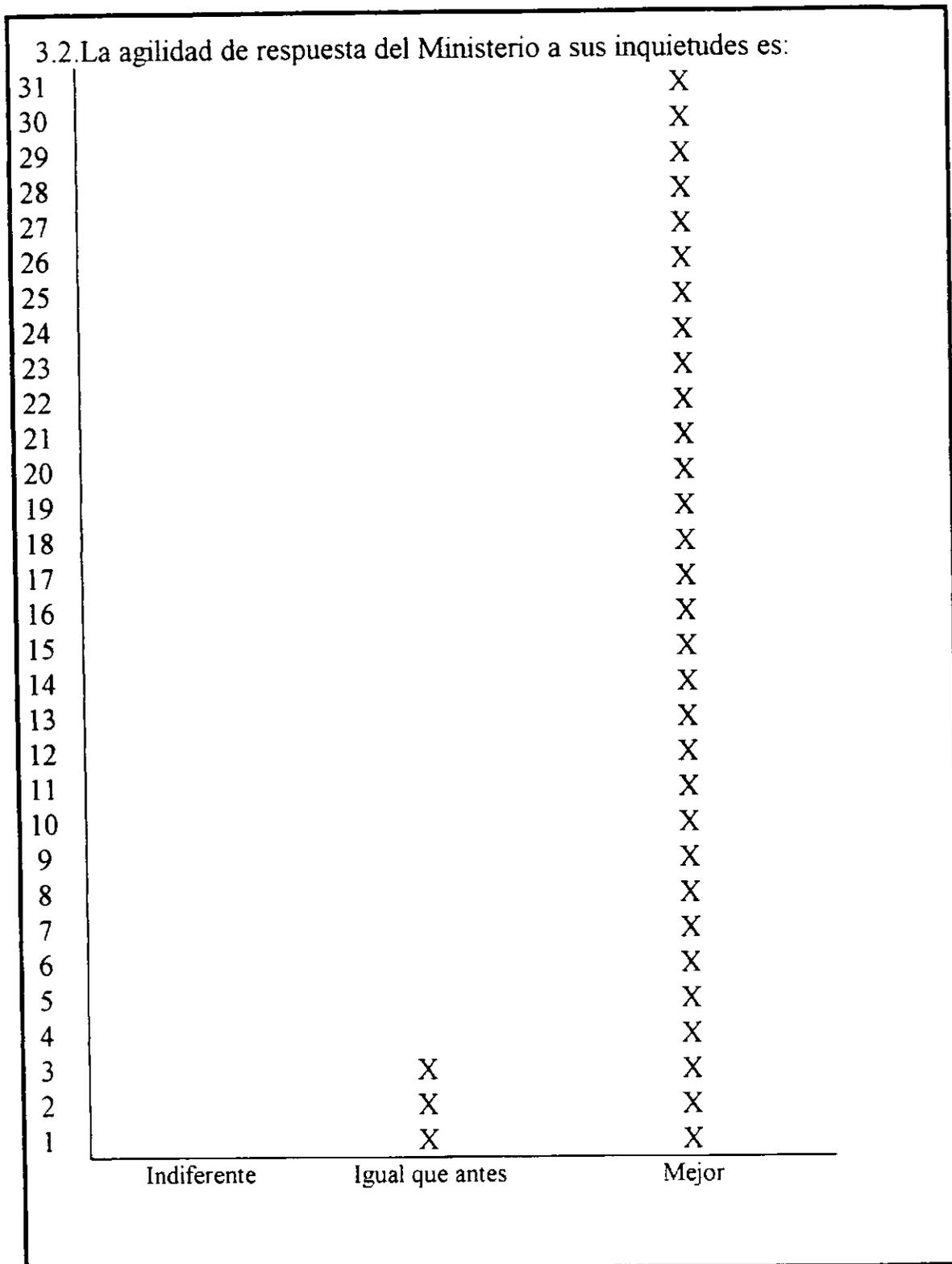
La vinculación con entidades intermedias marcó una mejora del 42% con las entidades agropecuarias (1.1) y del 88% con entidades industriales y de comercio (1.2).

También se fortaleció la vinculación con el sector productivo (empresas) cuyo grado de avance se describe en puntos posteriores.



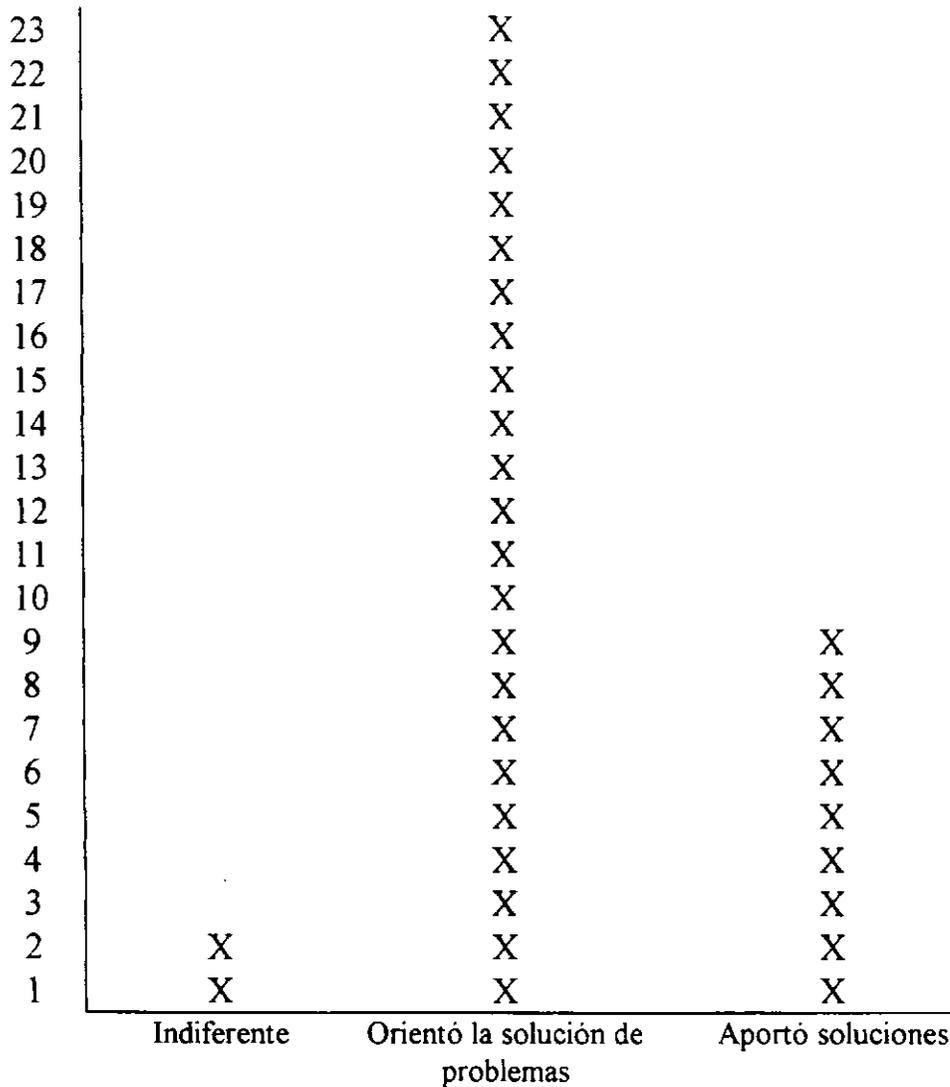
• **Crear un vínculo de comunicación eficiente entre el Ministerio de la Producción y las Secretarías de la Producción**

En el histograma correspondiente a la pregunta 3.2, se puede observar como se ha mejorado notablemente la comunicación entre los sectores arriba mencionados (aproximadamente en un 92%)



En cuanto a la información volcada desde el Ministerio, fundamentalmente contribuyó a orientar a la solución de problemas y en algunos casos para aportar soluciones (ver histograma 3.3).

3.3. Las respuestas recibidas del Ministerio han resultado a su gestión?



- **Potenciar las actividades productivas existentes**

En el marco del programa "Municipios productivos" se contemplaron distintos tipos de actividades realizadas en forma conjunta con instituciones.

En el histograma 1.4, se muestran los principales eventos realizados por las Secretarías de la Producción, por orden de importancia:

1. Organización de conferencias.
2. Organización de ferias regionales .
3. Organización de misiones comerciales.

1.4 Tipo de actividades conjuntas realizadas con instituciones:

30				
29				
28				
27				
26				
25				
24				
23				
22			X	
21			X	
20			X	
19			X	X
18			X	X
17			X	X
16	X		X	X
15	X		X	X
14	X	X	X	X
13	X	X	X	X
12	X	X	X	X
11	X	X	X	X
10	X	X	X	X
9	X	X	X	X
8	X	X	X	X
7	X	X	X	X
6	X	X	X	X
5	X	X	X	X
4	X	X	X	X
3	X	X	X	X
2	X	X	X	X
1	X	X	X	X
	Organización de ferias regionales	Organización de misiones comerciales	Organización de conferencias	Otras

• **Estimular la creación de nuevas actividades productivas y atraer nuevas inversiones**

Se efectuó el Relevamiento de Municipalidades y Comunas para Futuras inversiones lo que permitió la divulgación de ventajas comparativas de cada región y de la Provincia en su conjunto .

El lanzamiento del BIPRO (Banco de Información de la Producción), conteniendo información sobre líneas de crédito promovidas en la Dirección ofrece a los emprendedores la oportunidad de conocer y cotejar rápidamente las diferentes ofertas crediticias.

Durante el desarrollo del Programa "Municipios Productivos" se llevó adelante un plan de capacitación en "Formulación y Evaluación de Proyectos", con lo cual los responsables de las áreas de la producción cuentan con una importante herramienta para apoyar a pequeños y medianos emprendedores.

- **Unificar los métodos de búsqueda de información**

La realización del Relevamiento del Sector Productivo permite tener información ACTUALIZADA Y COMPARABLE de todas las localidades con el fin de poder desarrollar programas de acción a nivel regional y local para fortalecer la actividad productiva de la Provincia.

- **Generar un proceso sinérgico de intercambio de experiencias, integración productiva y comercial, entre las diferentes regiones de la provincia de cara al Mercosur**

-

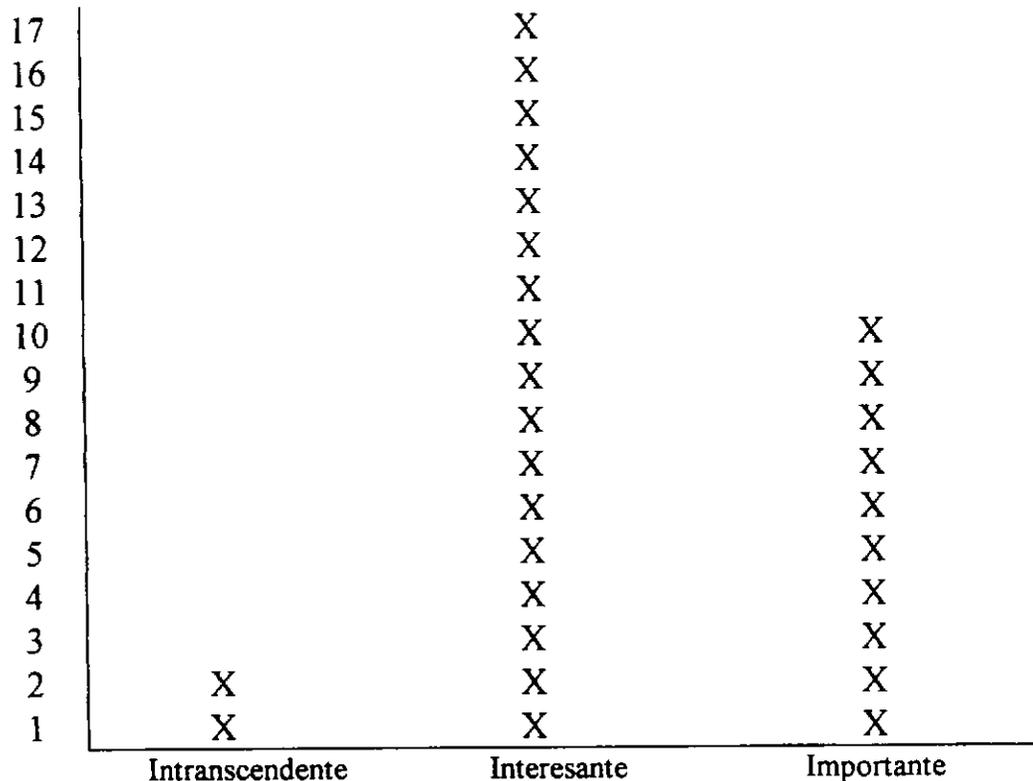
El histogramas 4.4 muestra que un 85% de las Secretarías realizaron actividades conjuntas, el 41% de ellas realizó varias en el transcurso del año.

4.4 Realizó actividades conjuntas con otra secretaria?

15		X	
14		X	X
13		X	X
12		X	X
11		X	X
10		X	X
9		X	X
8		X	X
7		X	X
6		X	X
5	X	X	X
4	X	X	X
3	X	X	X
2	X	X	X
1	X	X	X
	Ninguna	Muy poca	Varias

El histograma 4.5 muestra que un 93% de los Secretarios consideraron que las actividades conjuntas realizadas eran interesantes e importantes.

4.5 Si realizó al menos una actividad conjunta. Como considera que fue la experiencia?



Conclusiones Generales de los resultados obtenidos en la autoevaluación realizada en la 8va reunión de capacitación

VINCULACIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO - EMPRESAS

La relación entre las Áreas de apoyo a la producción y el Sector empresario muestra índices sumamente alentadores. Un 70% de los responsables de la Producción calificaron el grado de vinculación como buena y un 27% como muy buena.

Debemos resaltar que en el 97% de los casos se mejoró su vinculación con el sector industrial y dentro de este sector las categorías (menos de 10 empleados) y (de 11 a 30 empleados) resultaron más favorecidas.

Como corolario del accionar de las Secretarías de la producción en el marco del programa " Municipios Productivos " durante el período 1996, el sector empresario tiene en cuenta a las mismas como un recurso alternativo importante para atender sus necesidades. Como prueba de lo recién mencionado , el histograma 2.5 (cantidad de consultas diarias que recibe la secretaria por parte de los empresarios) aumentó en un 74 % en este período.

2.5. La cantidad de consultas diarias que hoy recibe es:

16			X	
15			X	
14			X	
13			X	
12			X	
11			X	
10			X	
9			X	X
8			X	X
7			X	X
6			X	X
5	X		X	X
4	X	X	X	X
3	X	X	X	X
2	X	X	X	X
1	X	X	X	X
	Baja	Igual	Aumentó un poco	Aumento en forma notable

VINCULACIÓN CON LAS ENTIDADES INTERMEDIAS

Para poder cumplir los objetivos del programa las secretarías de la producción deben trabajar en forma conjunta con Entidades Intermedias, Educativas y otras instituciones (grupo de apoyo).y así poder volcar toda la información y los programas de apoyo al sector productivo a los destinatarios finales (11000 empresas industriales y 25000 agropecuarias).

Las actividades conjuntas realizadas en este periodo fueron:

- Organización de conferencias
- Organización de ferias regionales
- Organización de misiones comerciales
- Otras actividades.

Producto de este trabajo conjunto , las vinculaciones con Entidades agropecuarias mejoró en el 43% de los casos, con las entidades industriales y de comercio dicha mejoría trepó al 88% permaneciendo en iguales condiciones el 12% restante.

A la hora de evaluar la presencia de la secretarías en distintos eventos públicos , actos o emprendimientos de interés para la localidad solamente no es convocada en el 11% de los casos.

VINCULACIÓN CON EL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

La Dirección Provincial de Desarrollo Local y Regional , a través de sus distintos grupos de trabajo (Información, Capacitación, Proyectos, etc.) asistió en forma permanente a los responsables de la producción tratando de canalizar las distintas inquietudes de los mismos.El producto de este esfuerzo del equipo de trabajo, se ve reflejado en el histograma 3.2 (Agilidad de respuesta del ministerio) donde con un 91 % premia la labor realizada.

3.2.La agilidad de respuesta del Ministerio a sus inquietudes es:

31		X	
30		X	
29		X	
28		X	
27		X	
26		X	
25		X	
24		X	
23		X	
22		X	
21		X	
20		X	
19		X	
18		X	
17		X	
16		X	
15		X	
14		X	
13		X	
12		X	
11		X	
10		X	
9		X	
8		X	
7		X	
6		X	
5		X	
4		X	
3	X	X	
2	X	X	
1	X	X	
	Indiferente	Igual que antes	Mejor

Dicha respuestas le permitieron a los agentes municipales orientar la solución de problemas en el 68% de los casos y aportar soluciones en otro 26%. Además mediante la aplicación del programa lograron:

- Vincular al municipio con la producción de la región.
- Organizar el área de la producción
- Conocer y aplicar metodologías para realizar su función.

3.3. Las respuestas recibidas del Ministerio han resultado a su gestión?

23		X	
22		X	
21		X	
20		X	
19		X	
18		X	
17		X	
16		X	
15		X	
14		X	
13		X	
12		X	
11		X	
10		X	
9		X	X
8		X	X
7		X	X
6		X	X
5		X	X
4		X	X
3		X	X
2	X	X	X
1	X	X	X
	Indiferente	Orientó la solución de problemas	Aportó soluciones

Como conclusión de este apartado las secretarías de la producción consideran que existe en un 91% una vinculación fluida y mejorada del ministerio con el sector productivo a partir de la presencia de las mismas.

3.1.A partir de la presencia de la Secretaría de la Producción. Como considera la vinculación del Ministerio con el sector productivo de la región.

17			X	
16			X	
15			X	
14			X	X
13			X	X
12			X	X
11			X	X
10			X	X
9			X	X
8			X	X
7			X	X
6			X	X
5			X	X
4			X	X
3		X	X	X
2		X	X	X
1		X	X	X
	Indiferente	Igual que antes	Algo mejor	Fluida

ACCESO A INFORMACIÓN

La información fue difundida a los distintos municipios a través de distintos medios (tel., fax, correo, reuniones periódicas, etc.). Dicha información fue evaluada por los agentes municipales cualitativa y cuantitativamente, calificándola como BUENA (el 100%) y ABUNDANTE (el 47%).

5.1. La información suministrada en las reuniones, le permitió:

19	X		
18	X		
17	X		
16	X		X
15	X		X
14	X		X
13	X		X
12	X		X
11	X		X
10	X		X
9	X		X
8	X		X
7	X		X
6	X		X
5	X		X
4	X		X
3	X		X
2	X		X
1	X		X
	Mantener el mismo caudal de información	Aumentar sensible-mente el caudal de información	Aumentar considerable-mente el caudal de información

5.2. La calidad de la información recibida fue:

34			X
33			X
32			X
31			X
30			X
29			X
28			X
27			X
26			X
25			X
24			X
23			X
22			X
21			X
19			X
18			X
17			X
16			X
15			X
14			X
13			X
12			X
11			X
10			X
9			X
8			X
7			X
6			X
5			X
4			X
3			X
2			X
1			X
	MALA	REGULAR	BUENA

METODOLOGÍAS, TÉCNICAS, ETC.

Durante el presente período y a través de reuniones periódicas, encuentros regionales, seminarios de apoyo, programas específicos, etc., se impartieron los distintos temas de capacitación que apuntaban a la formación de los secretarios y colaboradores.

De la evaluación realizada, podemos concluir que la capacitación es aplicada en un 88%.

6.1. La capacitación impartida la aplica:

22			X
21			X
19			X
18			X
17			X
16			X
15			X
14			X
13			X
12			X
11		X	X
10		X	X
9		X	X
8		X	X
7		X	X
6		X	X
5		X	X
4		X	X
3		X	X
2	X	X	X
1	X	X	X
	MUY POCO	POCO	MUCHO

Además, la capacitación recibida , les permitió

- con relación a la organización de sus actividades internas:

1- Iniciar un proceso de reflexión importante del actual método de gestión municipal.(más abierto).

2- Aumentar su nivel de desempeño (más eficiente y ordenado)y el de su grupo de trabajo (más abierto)

6.2.La capacitación le ha permitido ser más:

17			X	
16			X	
15			X	X
14			X	X
13			X	X
12			X	X
11			X	X
10			X	X
9		X	X	X
8		X	X	X
7	X	X	X	X
6	X	X	X	X
5	X	X	X	X
4	X	X	X	X
3	X	X	X	X
2	X	X	X	X
1	X	X	X	X
	Objetivo	Ordenado	Eficiente	Abierto

6.4. La capacitación recibida, con relación a la organización de sus actividades le ha permitido

24						X
23						X
22						X
21						X
20						X
19						X
18						X
17						X
16						X
15						X
14		X				X
13		X		X		X
12		X		X		X
11		X		X		X
10		X		X		X
9		X		X		X
8		X		X		X
7		X		X		X
6		X		X		X
5		X		X	X	X
4		X		X	X	X
3	X	X		X	X	X
2	X	X	X	X	X	X
1	X	X	X	X	X	X

Mantener igual nivel de desempeño	Aumentar su nivel de desempeño	Mantener igual nivel de desempeño y colaborar para que los otros mejoren	Aumentar el nivel de desempeño de su grupo de trabajo	Facilitar la realización de trabajos grupales	Iniciar un proceso de reflexión importante del actual método de gestión municipal
-----------------------------------	--------------------------------	--	---	---	---

- con relación a sus actividades externas:

1-Transmitir el nuevo rol de los municipios

2-Saber como aportar soluciones

3-Interpretar mejor las dificultades del sector de la producción.

6.3.La capacitación considera que le permitió:

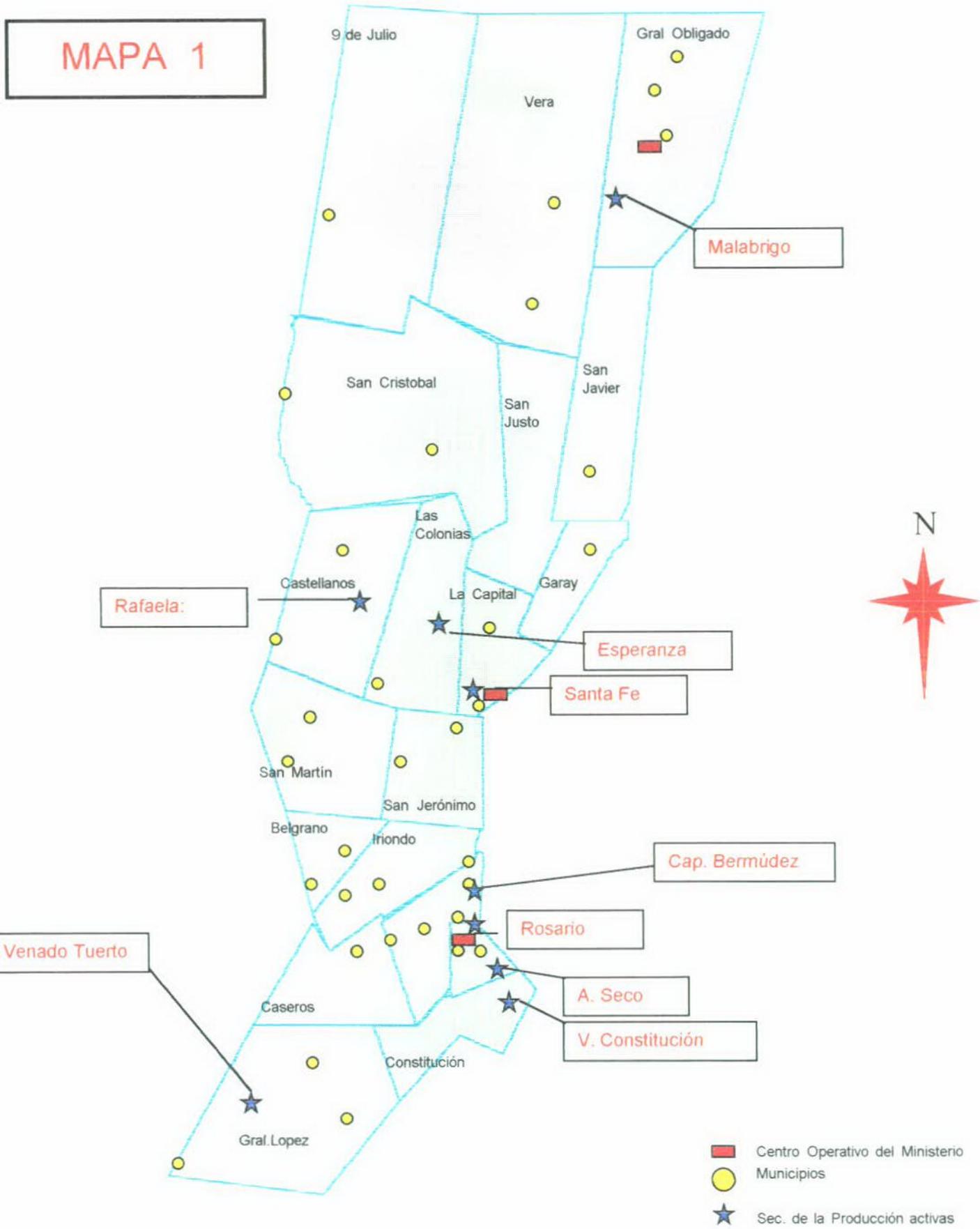
21			X	X
20			X	X
19			X	X
18			X	X
17			X	X
16			X	X
15			X	X
14			X	X
13			X	X
12		X	X	X
11		X	X	X
10		X	X	X
9		X	X	X
8		X	X	X
7		X	X	X
6		X	X	X
5		X	X	X
4		X	X	X
3		X	X	X
2		X	X	X
1		X	X	X
	Tener la misma visión del sector de la producción de su región	Tener una visión más amplia	Interpretar mejor las dificultades del sector de la producción	Saber como aportar soluciones

6.5. La capacitación le permitió lograr:

28			X
27			X
26			X
25			X
24			X
23			X
22			X
21			X
20			X
19			X
18			X
17			X
16			X
15			X
14		X	X
13		X	X
12		X	X
11		X	X
10		X	X
9		X	X
8	X	X	X
7	X	X	X
6	X	X	X
5	X	X	X
4	X	X	X
3	X	X	X
2	X	X	X
1	X	X	X
	Integrar a empresas de su región	de su Acercarse a entidades empresarias	Transmitir el nuevo rol de los municipios

ANEXO 3. MAPAS

MAPA 1



MAPA 2

