

60092

PROVINCIA DE TUCUMÁN
CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES



PROYECTO

PROGRAMA DE INCLUSIÓN PRODUCTIVA PARA JÓVENES
EN CONTEXTOS DE POBREZA CON UN COMPONENTE DE MICROCRÉDITO
ASOCIADO AL DESARROLLO

Tomo I

INFORME FINAL

31-5-2006

Juan Peña
Emilio Pauselli

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de muchísimas personas que nos apoyaron, alentaron y colaboraron con lo que estuvo a su alcance.

La lista ya excedió largamente nuestras notas y nuestra memoria.

Gente de trabajo, empresarios, académicos, funcionarios, cooperativistas y jóvenes.

Jóvenes que desarrollan sus vidas en contextos de pobreza y generosamente colaboraron con esta investigación dándose, una vez más, la oportunidad de soñar.

A todos, gracias.

El presente trabajo contiene dos investigaciones, a saber: una sobre demandas no satisfechas del mercado de trabajo y otra sobre los paradigmas de aproximación de los jóvenes en contexto de pobreza al mundo del trabajo. La primera de ellas ha sido Coordinada por el Ing. Lino Ochoa y formaron parte de su equipo las siguientes personas: Carlos Ángel Javier Romano, Luis Nereo Carballo, Edgardo Sebastián Mamprin, Carlos Martín Zelaya, Emilse Romina Torres Toledo, Federico Espíndola, María Eugenia Laserre y Soledad López. La segunda investigación fue coordinada por el Sr. Gastón Mellace y la Prof. Inés Suayter e integraron ese equipo las siguientes personas: Silvia Cristina Díaz, Verónica Mellace Parada, Paola Carolina Battaglia, Vanesa Guadalupe Soria Rivero y Viviana del Valle Dorfmueller. Su desarrollo e integración al proyecto ha sido supervisada en ambos casos por Emilio Pauselli y la asistencia Técnica brindada por la Lic. Martha Lucía Vega Díaz.

*Dedicado a la memoria de Paulina Lebbos,
joven increíblemente secuestrada y asesinada a inicios del 2006.
Por verdad, justicia y trabajo para los jóvenes tucumanos.*

INDICE

TOMO I SECCION 1 ANTECEDENTES Y RECOMENDACIONES	
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN	7
Capítulo 2. INDICACIONES METODOLOGICAS	12
Capítulo 3. IMPLEMENTACIONES PILOTO	16
3.1. ANALISIS DE CREENCIAS	18
3.2. EXPECTATIVAS Y RESULTADOS	21
3.3. COMUNA RURAL DE SANTA LUCIA. EL CASO DE LA COOPERATIVA "PORTAL CALCHAQUÍ"	25
3.4. BARRIO JUAN PABLO I. EL CASO DE LA FUNDACIÓN DOKIMÉ	30
Capítulo 4. SUGERENCIAS SOBRE MECANISMOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS PARA EL CORRECTO DESENVOLVIMIENTO DE LAS ACCIONES RECOMENDADAS	35
Capítulo 5. CONCLUSIONES	39
ANEXO 1. INTRODUCCIÓN DEL INFORME 2005	45
ANEXO 2. SANTA LUCIA: PORTAL DEL VALLE CALCHAQUÍ	49
ANEXO 3. GRANJAS COMO COMUNIDADES PRODUCTIVAS PARA JÓVENES DE BARRIOS MARGINALES	95
ANEXO 4. CRITERIOS PARA DEFINIR LOS MECANISMOS LEGALES, OPERATIVOS Y PRESUPUESTARIOS.	103
TOMO I SECCION 2 INVESTIGACIÓN DE DEMANDAS INSATISFECHAS DEL MERCADO DE TRABAJO	
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN	116
Capítulo 2. ANTECEDENTES	119
Capítulo 3. ENCUESTAS REALIZADAS	123

Capítulo 4. EMPRESAS POR ACTIVIDAD Y RUBRO	135
4.1. EXPECTATIVAS DE LAS EMPRESAS SOBRE SU EVOLUCIÓN POSIBLE	136
4.2. SISTEMAS DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL	137
4.3. POLÍTICAS DE FORMACIÓN ASOCIADAS AL TRABAJO	139
4.4. RELACIÓN DE LAS EMPRESAS CON LOS PROGRAMAS OFICIALES DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO Y DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO	141
4.5. LAS PRÁCTICAS DE TERCERIZACIÓN Y LA POSIBILIDAD DE AUMENTAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS	146
4.6. LA ESTACIONALIDAD Y SU IMPACTO EN EL MERCADO DE TRABAJO DE TUCUMÁN	149
4.7. PERFILES CUYA BÚSQUEDA NO DEVUELVE NIVELES TOTALMENTE SATISFACTORIOS PARA LAS EMPRESAS	153
4.8. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES SOLICITADOS POR LAS EMPRESAS CON MAYOR FRECUENCIA	158
4.9. DEMANDAS NO SATISFECHAS DEL MERCADO DE TRABAJO: MULTICAUSALIDAD DEL FENÓMENO.	159
4.10. DEMANDA DE TRABAJO Y POBLACIÓN META DEFINIDA COMO DE JÓVENES POBRES Y EXCLUIDOS	161
Capítulo 5. CONCLUSIONES	163
ANEXO 1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	166
ANEXO 2. INSTRUMENTOS	175
ANEXO 3. EMPRESAS ENTREVISTADAS	184
APÉNDICE	
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	229
TOMO II SECCION 3 INVESTIGACIÓN SOBRE PARADIGMAS DE APROXIMACIÓN DE JÓVENES AL MUNDO DEL TRABAJO	
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN	5
Capítulo 2. ANTECEDENTES	9
2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.2. LÓGICA DE MUESTREO UTILIZADA	12

Capítulo 3. ARBOL GENEALÓGICO DEL TRABAJO	16
3.1. ANTEPASADOS DEL TRABAJO DE ESTE GRUPO DE JÓVENES	18
3.2. PRODUCCIÓN DE MANDATOS Y MERCADO DE TRABAJO	23
Capítulo 4. PRINCIPALES ESTÍMULOS PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS JÓVENES AL TRABAJO	30
Capítulo 5. PRINCIPALES DIFICULTADES PARA LA PERMANENCIA DE LOS JÓVENES EN EL MERCADO DE TRABAJO	38
Capítulo 6. EL TRABAJO INFANTIL: LA PUERTA DE ENTRADA A LA MARGINALIDAD LABORAL Y SOCIAL	44
Capítulo 7. EL ESTUDIO Y EL TRABAJO: PROFECÍA NO REALIZADA	49
Capítulo 8. CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA CONSULTADA	55
8.1. COMPOSICIÓN DE GÉNERO Y EDAD	56
8.2. ESCOLARIDAD Y ACTIVIDADES DE ESTUDIOS	58
8.3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y DATOS MIGRATORIOS	61
8.4. COMPOSICIÓN DE LOS HOGARES	65
8.5. INGRESOS Y PATRIMONIO	67
8.6. DATOS RELACIONADOS AL TRABAJO	72
8.7. DATOS DEL ENTORNO DE LA MUESTRA	93
Capítulo 9. CONCLUSIONES	97
ANEXO 1. Manual de Procedimientos	99
ANEXO 2. Instrumentos	112
ANEXO 3. Participantes en Grupos Focales	123
ANEXO 4. Antepasados Laborales	136
ANEXO 5. Producción Significativa de Grupos Focales	150

SECCION 1

ANTECEDENTES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

El presente informe contiene información interpretada que fundamenta distintas recomendaciones con destino a la implementación de políticas que favorezcan la inclusión productiva de la juventud solicitadas por el Gobierno de la Provincia de Tucumán. Dichas recomendaciones son, sintéticamente, las siguientes:

1. La creación de un Instituto de la Juventud y el Trabajo de carácter público-privado cuyos objetivos sean:
 - a. Coordinar acciones públicas y comunitarias para modificar las prácticas que hacen habitual el trabajo infantil y adolescente, ya que esta es la principal puerta de entrada a la marginalidad laboral de los jóvenes en situación de exclusión
 - b. Coordinar acciones entre las empresas y el sector educativo para producir conciencia y proyectos que permitan reducir el hiato que separa la educación del trabajo y permita planificar estratégicamente el desarrollo de un perfil competitivo de la mano de obra en Tucumán.
 - c. Realizar concursos de proyectos de identifiquen iniciativas comunitarias destinadas a mejorar la posibilidad de acceso de jóvenes al mundo del trabajo, dotándola de recursos a través de un fondo fiduciario que estipule desembolsos destinados a inversión social y a micro créditos.
 - d. Convocar y alentar foros, intercambios, programas de becas y otras iniciativas que puedan hacer disponible para la sociedad la experiencia y capacidad de trabajo de investigadores, intelectuales, militantes sociales y movimientos comunitarios comprometidos en el tema del acceso de la juventud al trabajo.
2. La creación de un fondo fiduciario con capacidad de direccionar recursos públicos y privados que respalde lo propuesto en 1.c.
3. La creación de los instrumentos legislativos que permitan una financiación de este tipo de actividades de manera regular, expresada en un porcentaje del presupuesto provincial por un período de tiempo no inferior a los cinco años.
4. La creación de un gobierno colectivo del Instituto sugerido con la participación de representantes del Estado, de las empresas y de las organizaciones

sociales dedicadas al trabajo con jóvenes, al desarrollo de iniciativas productivas y a la representación de trabajadores desocupados.

5. La utilización como criterios rectores de toda asignación de recursos que efectúe el programa sugerido los siguientes:
 - a. Que la demanda provenga de grupos comunitarios que, más allá de sus formas organizativas, ya se encuentren trabajando en temas de generación de trabajo.
 - b. Que los proyectos seleccionados y atendidos tenga razonables expectativas de ofrecer bienes o servicios en un mercado prefijado al que se pueda acceder.
6. El estudio de iniciativas que permitan compartir al Estado y a las empresas inversiones conjuntas para transformar la limitante de la estacionalidad de muchas actividades productivas en una oportunidad de capacitación y mejoramiento de las capacidades de la mano de obra tucumana.

La información tenida en cuenta para la formulación de estas recomendaciones se origina en los datos obtenidos de dos investigaciones que se desarrollaron complementariamente. La primera destinada a conocer las demandas insatisfechas del mercado de trabajo y la segunda a comprender los paradigmas de aproximación de los jóvenes en situación de exclusión al mundo del trabajo.

Estas investigaciones constituyen la continuidad de la consultoría desarrollada entre los meses de febrero y mayo del año 2005. Las conclusiones de aquella fase inicial están resumidas en la introducción del informe presentado el 31 de mayo de 2005, y que se agrega como Anexo 1 al final de esta Sección.

De manera simultánea con estas investigaciones se desarrollaron actividades piloto en dos lugares sugeridos por el Gobierno Provincial: la Comuna Rural de Santa Lucía y el Barrio Periférico de la Capital Juan Pablo I. En dichos lugares se realizaron consultas amplias con diversos integrantes de la comunidad interesados en el tema de la inclusión productiva de jóvenes, y los resultados de las mismas son parte del presente informe.

Se sugieren asimismo en este informe los mecanismos estratégicos y operativos que se consideran más adecuados para impactar en la problemática abordada. Estos

últimos aspectos no han alcanzado el nivel de consulta que hubiéramos deseado con las áreas del gobierno de la Provincia comprometidas con la materia. Esta situación ha sido generada por imponderables que todos los actores pertinentes debimos enfrentar al producirse el alejamiento de la gestión pública del Señor Alberto Lebbos en las penosas condiciones de la desaparición y posterior asesinato de su hija Paulina. La buena voluntad de otros funcionarios no les permitió materialmente actualizarse en la presente investigación de la que el Ex - Subsecretario de la Juventud de la Provincia era principal animador. Queda establecido nuestro compromiso de brindar toda la colaboración complementaria que sea necesaria para el mejor aprovechamiento de los insumos aquí producidos.

El presente informe se halla dividido en tres secciones. El lector encontrará en el TOMO I una primera Sección con los antecedentes y recomendaciones vinculadas al tema, incluyendo el presente capítulo. Los antecedentes resumen la información sobre la metodología desarrollada para este estudio –Capítulo 2- y los resultados alcanzados en las dos implementaciones piloto –Capítulo 3-; mientras que las recomendaciones se refieren a los criterios estratégicos y operativos a utilizar en la implementación de las sugerencias aquí efectuadas –Capítulo 4- y a las conclusiones integradas de todo el trabajo –Capítulo 5-.

En la Segunda Sección, también en el TOMO I, encontrará los antecedentes, consideraciones metodológicas y resultados de la investigación desarrollada en empresas para determinar la demanda potencial no cubierta del mercado formal de trabajo.

En la Tercera Sección, ya en el TOMO II, encontrará los antecedentes, consideraciones metodológicas y resultados de la investigación realizada en la población meta del presente estudio. Esto ofrece la posibilidad de leer este trabajo en el orden presentado, o también de pasar luego de esta introducción a las dos investigaciones mencionadas, y volver con ese material ya conocido a analizar las propuestas contenidas en los siguientes capítulos de esta sección.

Finalmente, se agrega un Apéndice en el TOMO I donde se podrá consultar la bibliografía utilizada durante el presente trabajo.

Para la cabal comprensión de la información aquí proporcionada se recomienda tener presente el informe final de la primer parte de esta consultoría. El mismo ha

sido finalizado el 31 de mayo de 2005 bajo el título PROGRAMA DE CRÉDITO PARA EL DESARROLLO DE LA JUVENTUD EN CONTEXTOS DE POBREZA EN LA PROVINCIA DE TUCUMÁN. Dicho informe y sus anexos, presentados en cuatro tomos y disponible en la Representación de la Provincia en la Ciudad de Buenos Aires, serán la referencia obligada para las acciones que esta etapa de consultoría llevó a cabo. En los casos que sea necesario se indicará en qué parte de dicho informe se pueden consultar dichas referencias, aunque evitaremos citar para no duplicar innecesariamente el material existente. Al citar será denominado como "Informe Inicial".

CAPITULO 2

INDICACIONES METODOLÓGICAS

Este proyecto combinó dos investigaciones en campo, con componentes cuantitativos y cualitativos, con la consulta permanente con grupos comunitarios interesados en sostener acciones permanentes orientadas a la inserción productiva de su población joven. Este último proceso se llevó a cabo a través de un método de investigación-acción, donde se contrastó el intercambio grupal y las propuestas surgidas del mismo, con los resultados concretos de las acciones emprendidas.

De esta manera, las investigaciones sobre demandas no satisfechas del mercado de trabajo y los paradigmas de acercamiento de los jóvenes al mundo del trabajo, constituyen un escenario complementario explicativo de la dinámica propia de este segmento etario en relación a su inclusión productiva¹.

La investigación sobre demandas potenciales del mercado de trabajo, en adelante IDP, se llevó a cabo a partir de una encuesta a empresas; mientras que la investigación desarrollada con la población meta de este trabajo, en adelante IPJ, combinó la realización de grupos focales con entrevistas individuales en profundidad.

La IDP es una iniciativa diseñada y perfeccionada en los últimos 15 años por el Ingeniero Lino Julio Ochoa, a través de los Programas de Reinserción Laboral llevados a cabo por Consultora Factor, Ochoa y Asociados. En dichos Programas, nacidos de la necesidad de resolver la ocupación de personas que quedaban sin trabajo como producto de procesos de reingeniería industrial, Ochoa y sus equipos de trabajo fueron descubriendo que en el mercado de trabajo existían demandas que nunca llegaban a ser explícitas por distintos motivos, como ser los hábitos productivos de las empresas, la falta de creatividad en encontrar soluciones nuevas a problemas viejos, y en general, por la falta de un examen minucioso sobre las posibilidades de incrementar valor en la realización de los procesos.

En el presente trabajo en Tucumán se ha utilizado esta metodología, perfeccionada y validada en distintos lugares del país, donde últimos trabajos realizados en el marco de la sustitución de importaciones han calificado aun más los instrumentos utilizados. La base de la investigación estuvo constituida por una encuesta a

¹ Sobre Mercado de Trabajo y Mundo del Trabajo ver PAUSELLI, 2005, "¿Se ha perdido la Cultura del Trabajo?" en www.organizacionpoleas.net, Sección Documentos

empresas destinada a descubrir esas demandas insatisfechas, ya sea de prestaciones, productos o servicios.

Para la IPJ se combinaron metodologías grupales e individuales. La selección del grupo focal como medio en esta parte de la investigación se hizo teniendo en cuenta la pertinencia de este recurso para organizar el trabajo con expertos. En este caso los jóvenes abordados fueron reconocidos como expertos en "ser joven y tener dificultades de acceso al mercado de trabajo". Esta decisión metodológica está en línea con el intento de producir diseños desde la demanda efectiva como alternativa a las intervenciones que, desde la oferta, han recorrido América Latina en los últimos treinta años con resultados insatisfactorios. Esta técnica ha sido completada con entrevistas individuales con cada uno de los miembros de la muestra, tendiente a garantizar la homogeneidad de la información cuantitativa utilizada para el análisis.

Paralelamente, se examinó con actores locales pertinentes una variedad de opciones de nueva institucionalidad que pueda ser la apoyatura para el desarrollo de Políticas de Estado que respalde este movimiento de la sociedad en dirección a hacerse cargo del acceso al trabajo de sus propios jóvenes.

De esta manera, la combinación de metodologías apuntó simultáneamente a completar la información necesaria para el despliegue del presente proyecto, a la detección de los colectivos comunitarios dispuestos a llevarlo a la práctica, y al diseño de la institucionalidad referida que lo sostenga en el tiempo y lo haga eficaz.

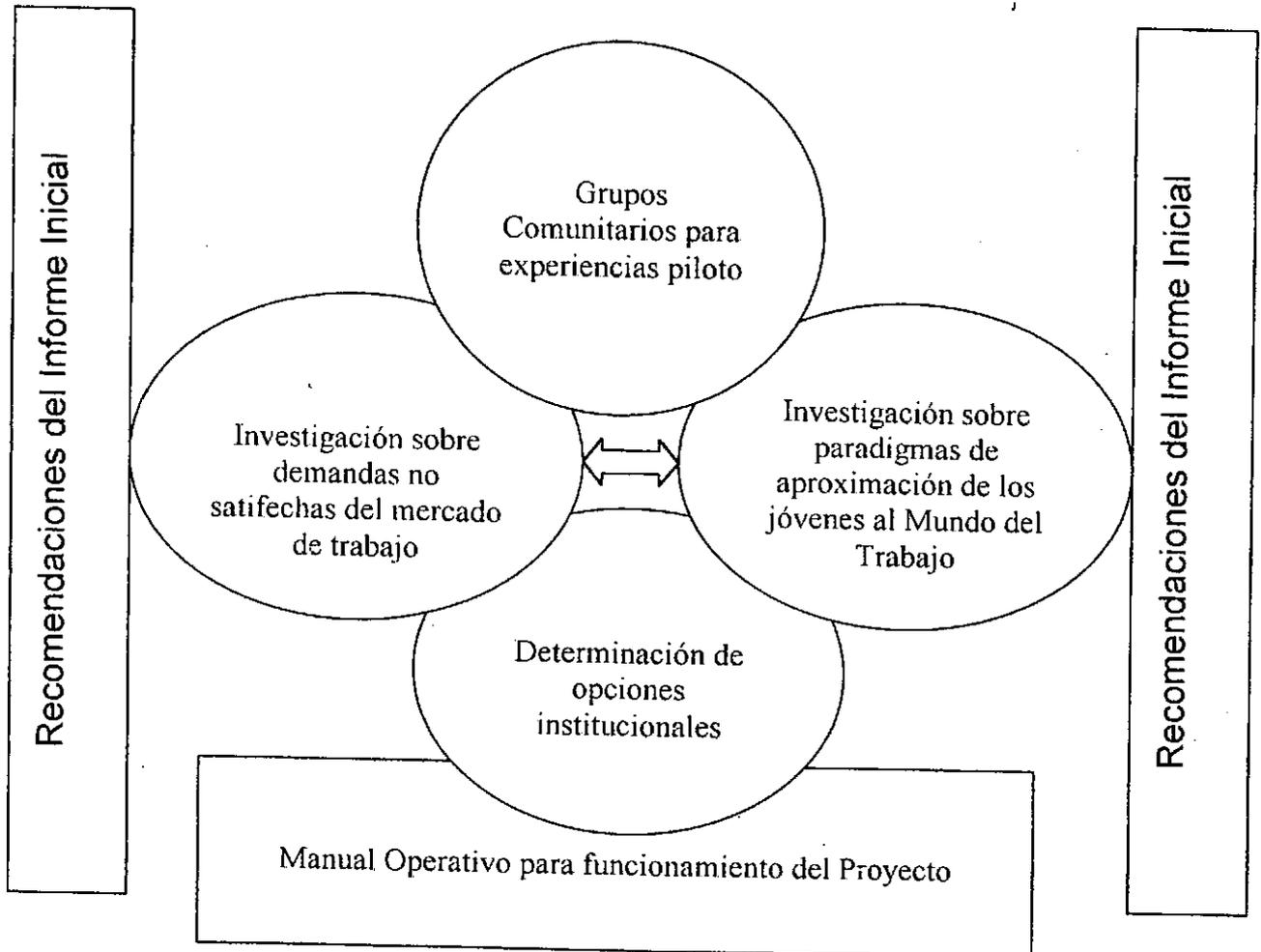
Los márgenes de este proyecto, o su marco, lo constituyen las 18 recomendaciones contenidas en el Informe Inicial (Tomo I, Capítulo 1, INTRODUCCIÓN). Las mismas fueron compartidas y revisadas con los grupos comunitarios implicados en las implementaciones piloto, se contrastaron con la nueva información aportada por la IDP y la IPJ, y fueron tenidas en cuenta al formular las actuales recomendaciones.

De esta manera, las metodologías parciales se inscribieron en una estrategia de producción de acciones, garantizando la no contrariedad entre la producción de conocimiento por vía estándar y la construcción de colectivos que aprovechen sus propios conocimientos a los efectos de realizar sus deseos.

Finalmente, la elaboración de los procedimientos técnicos para dar cabida a estas acciones tendrá ese valor relativo: el de ser una propuesta inicial que permita poner

en marcha una experiencia que pueda –por principio- corregirse a sí misma todas las veces que sea necesario.

En la siguiente gráfica expresamos la estrategia metodológica utilizada en esta fase del proyecto:



CAPITULO 3

IMPLEMENTACIONES PILOTO

La implementación de las experiencias pilotos ha sufrido dos tipos de interferencias importantes, que debieron ser tenidas en cuenta en la programación de esta parte del trabajo.

En primer lugar, el tiempo transcurrido entre la primer fase de esta consultoría – finalizada el 31 de mayo del 2005-, y su continuidad a partir del 1° de noviembre del mismo año generó la impresión en las comunidades convocadas que se había asistido a una acción de carácter electoral, cuya continuidad no estaba prevista.

Las primeras conversaciones al reiniciar el trabajo giraron en torno a la mayor o menor voluntad política existente para impulsar acciones orientadas a crear oportunidades de trabajo para los jóvenes con el concurso de la comunidad. El modelo conocido, de políticas focales de bajísimo o nulo impacto, planificadas y ejecutadas al margen de la participación comunitaria, aparece como un fuerte argumento a favor del poco interés que suscitarían otros modelos de políticas de desarrollo.

Por otra parte, coincidiendo con el período en que se interrumpió el trabajo iniciado en febrero de este año, se desarrolló en la Provincia el calendario electoral previsto nacionalmente. Esta situación hizo que la posibilidad de emprender acciones colectivas fuera menor, debido a la situación de confrontación que estos escenarios comportan para la vida de las comunidades.

Finalmente, estos consultores perciben –a diferencia del trabajo realizado a principios del 2005- cierto "cansancio social" atribuible al paso del tiempo sin que la acción pública presente orientaciones diferenciadas respecto a las prácticas habituales.

Atendiendo a esos factores, el avance en la implementación de las dos experiencias pilotos previstas² desarrolló una etapa previa que consistió fundamentalmente en: a) retomar las conclusiones compartidas en oportunidad de la primer parte de esta consultoría; b) reinstalar el interés y la confianza mínima necesaria para emprender acciones destinadas a los fines propuesto; y c) revisar si sigue siendo válida la posibilidad de interesar a distintos grupos comunitarios en impulsar concursos de proyectos orientados a la inclusión productiva de jóvenes³.

² Informe Inicial, Tomo I, Capítulo 10

³ Informe Inicial, Tomo I, Capítulo 9

Los principales métodos utilizados fueron cuestionarios, reuniones grupales y reuniones individuales. Nuestra colaboración se orientó a facilitar la expresión de visiones, intereses y aspiraciones de los participantes en el proceso; el debate y la construcción de acuerdos. También se aportaron algunos elementos conceptuales para ordenar y mejorar la comprensión del proceso de estos grupos, sobre todo orientados a la interpretación y evaluación de su propia experiencia. Esto último apuntó a reforzar la calidad de la participación en procesos de negociación y organización –en principio al interior del grupo-, apuntando a la constitución de un actor colectivo que pueda desarrollarse como mediador más eficaz para el diseño e implementación de políticas públicas.

La riqueza de la discusión fue la esperada, no sólo en lo referido a temas técnicos de viabilidad de emprendimientos, sino al conjunto de cuestiones éticas y políticas que están incluidas en toda acción destinada a mejorar las posibilidades de la comunidad a través de la promoción de algunos de sus miembros. Así se pasó revista a la legitimidad del acceso a recursos, a la manera de administrar la competencia intra-comunitaria, al derecho y la manera de evaluar las habilidades y posibilidades de las personas, y así de seguido.

3.1. Análisis de creencias

El trabajo realizado para identificar las principales creencias de las personas participantes en las implementaciones pilotos proveen algunas informaciones para tener en cuenta en el desarrollo futuro de proyectos tendientes a mejorar la inclusión productiva de jóvenes en el mundo del trabajo.

La primera de ellas es la comprensión generalizada de que el factor determinante de la continuidad de los proyectos orientados a generar trabajo está relacionada con la posibilidad de acceder a mercados con los bienes o servicios por esas iniciativas producidas.

A la hora de definir esos mercados las creencias no son tan homogéneas. Se presenta un arco de preferencias: desde la búsqueda de mercados con alto poder adquisitivo, hasta la visualización del mercado en el resto de las personas afectadas

por la falta de trabajo, incluyendo la identificación del Estado como el potencial comprador de lo producido por esos proyectos.

La segunda creencia generalizada es que el acceso a fondos es crucial para el desarrollo de proyectos. Si bien las personas conocen diversos emprendimientos nacidos a través de programas que supuestamente impulsan la creación de trabajo –por ejemplo, el Manos a la Obra- y no ignoran que agotado el subsidio la casi totalidad de esos proyectos no ha continuado en el tiempo, igualmente identifican la falta de acceso a recursos dinerarios como una causa principal de la falta de proyectos exitosos.

A la hora de hablar de esos recursos hay poca predisposición a pensar como una oportunidad la existencia de créditos. La imprevisibilidad del futuro en lo referido a acceso a mercados y aparición de competencia, sumada a la imagen de los Bancos como disociada del desarrollo y el bienestar general, parecen razones lo suficientemente explicativas de esa reticencia.

Resulta algo más atractiva la posibilidad de crear fondos que dependan de ellos mismos para aplicar a proyectos por ellos seleccionados, pero no parece que realmente resulte interesante –salvo excepciones- la creación de fondos que permitan sistemas rotatorios o comunales de asignación de microcrédito con devolución obligatoria. La misma imprevisibilidad mencionada en el párrafo anterior hace que las personas de la comunidad tiendan a eximirse de la obligación de exigir a sus vecinos la devolución de fondos que, aplicados a diversos proyectos, quizás no produjeron el efecto esperado.

También es muy interesante la idea expresada por la mayoría de los participantes sobre quiénes deben presentar proyectos para la creación de fuentes de trabajo. La opinión predominante es que debe hacerlo cualquier persona u organización formal o informal. Es minoritaria –y no está acompañada de argumentos- la idea de que los presentantes de estos proyectos debieran ser personas desocupadas o beneficiarios de planes sociales. Parece influir decisivamente en esta creencia un sentido pragmático alrededor de las capacidades de las personas para imaginar e impulsar proyectos que se sostengan en el mercado por sí solos.

Un aspecto interesante que apareció recurrentemente en las reuniones realizadas es la idea de que no todas las personas pueden ser sujetos de crédito o de subsidios

destinados a la creación de emprendimientos que generen trabajo. Pesa en esta opinión el conocimiento de las personas, la aceptación de las diferencias entre las mismas, y la idea de que creada una fuente de trabajo sustentable todos se benefician independientemente del que la haya originado.

Finalmente aparece como una limitante estructural de la posibilidad de gestionar proyectos sustentables que generen trabajo la ausencia de planes estratégicos de desarrollo para la micro región donde se están llevando a cabo las experiencias, o las ramas de actividad en la que se está incursionando si se trata de proyectos en contextos más urbanos. Si bien no aparece expresado de esta manera –quizás porque el vocabulario de “plan estratégico” o “desarrollo local” no está inicialmente disponible para los participantes- en sus relatos y reflexiones se mencionan permanentemente obstáculos que sólo podrían ser removidos desde aquella perspectiva ausente.

De acuerdo a la experiencia de estos consultores los grupos comunitarios consultados han expresados visiones realistas sobre la generación de actividades laboralmente inclusivas. Su experiencia, sin bien contiene muchas frustraciones en este tipo de proyectos, les permite una reflexión crítica sobre las mismas. Nuestro pequeño aporte ha sido, posiblemente, compartir la experiencia que indica que aquellas actividades sencillas que “todos podemos hacer”, que requieren bajos niveles de inversión y especialización, son por ello mismo las que todos podrán hacer, saturando rápidamente el mercado disponible.

El principal obstáculo encontrado es, posiblemente, la idea generalizada de que el éxito de los proyectos tiene que ver con su capacidad de competir con otros proyectos similares. Se confunde así la necesidad de adaptar los costos a los precios con los que se puede salir al mercado, con la idea de que la competencia entre iguales es la base del progreso. Podemos decir, en disculpa de este déficit, que estas comunidades, como toda la sociedad, viene de ser bombardeadas con la falaz prédica de que la libertad de mercado y la competencia de todos contra todos es la generadora del progreso. En muchos otros aspectos de la vida las personas comprenden, a partir de su experiencia cotidiana, que en verdad el progreso es –en todos los órdenes- producto de la colaboración humana.

En el desarrollo del intercambio sobre iniciativas que permitan incluir jóvenes al mundo del trabajo se presentó la necesidad de reflexionar sobre una serie de palabras que se usan habitualmente en este tipo de temas, y no necesariamente presentan el mismo significado para todos los participantes.

En primer lugar se presentaron diversas interpretaciones sobre el conjunto de aspectos al que se refieren las palabras "comercialización", "marketing" y "mercado". A partir del reconocimiento de la importancia de impulsar actividades que tengan colocación en un mercado posible, se presenta la dificultad de saber cómo identificar esos mercados, cómo medir su rendimiento, y, en general, cómo incorporar a la proyección y evaluación de emprendimientos criterios que garanticen cierta viabilidad de los mismos.

Enfrentamos otra serie de dificultades al momento de hablar de los costos de proyectos productivos, su manera de calcularlos, las consecuencias de su análisis, y las conductas a seguir de acuerdo a la información así obtenida. Casi ninguno de los participantes puede utilizar, a los efectos del análisis, la diferencia entre los aspectos variables y fijos de los costos incluidos en un proyecto. Esto impide poder evaluar el margen de contribución de cada producto o servicio, y, consecuentemente, no es posible calcular el nivel de ventas que dicho proyecto debe alcanzar para sostenerse.

Finalmente, existe bastante entrenamiento en evaluar las necesidades a resolver para iniciar un emprendimiento, pero pocas posibilidades de evaluar dinámicamente el futuro probable del proyecto en cuestión.

Para generar un suelo común de creencias que permitan un diálogo fecundo hemos desarrollado un módulo formativo que atendió estos distintos aspectos.

3.2. Expectativas y resultados

Esta consultoría ha trabajado con la idea de promover consorcios comunitarios que puedan impulsar iniciativas tendientes a generar oportunidades de trabajo para jóvenes en condición de pobreza, sobre la hipótesis de que son las propias comunidades las que pueden evaluar mejor cuáles emprendimientos contarán con

mayores posibilidades de desarrollo sustentable, atendiendo tanto a condiciones de mercado como a la idoneidad de los participantes.

En el desarrollo de la actividad hemos confirmado esta última hipótesis. Por ejemplo, en la localidad de Santa Lucía existe una visión bastante realista sobre las pocas posibilidades que tienen emprendimientos destinados al propio mercado interno; o sobre la necesidad de tener acuerdos para acceder a mercados con producciones que pueden realizarse en la localidad. Conocen que la falta de gas natural es una limitante para la generación de actividades industriales, mientras que saben que su patrimonio histórico cultural puede ser de interés para visitantes interesados en distintos tipos de turismo especializado.

Asimismo, en el barrio Juan Pablo I de la Capital las personas comprenden la inviabilidad de proyectos que se basen en emprendimientos individuales de carácter comercial destinados a la propia población. Saben de la necesidad de articular iniciativas como parte de cadenas productivas con salida a mercados, y su propia experiencia les indica que el acceso de jóvenes al mundo del trabajo requiere de procesos de contención y significación previas sin los cuales es imposible salvar la distancia entre la exclusión y la pobreza y una actividad generadora de ingresos relacionada con el trabajo.

A su vez, la idea de que distintas expresiones de la comunidad pudieran expresarse a través de un consorcio único no se vio confirmada. En esto han influido diversos factores. Los que alcanza a describir nuestra comprensión son los siguientes:

- a. la propuesta de organizar desde la comunidad una acción tendiente a la mejora social –en este caso inclusión productiva de jóvenes en contexto de pobreza- chocó fuertemente con el hábito de recibir propuestas “desde arriba”⁴. Aunque reconocen que el impacto de ese tipo de propuestas ha sido nulo en la vida de la comunidad, les resulta novedoso el ser interpelados y reconocidos como expertos en los temas vinculados al desarrollo de la misma. En resumen, para muchos actores no ha resultado creíble que desde el Estado se valore su opinión al punto de ser esta generadora de apoyos y acciones públicas. Tampoco esta fase de la consultoría contaba con

⁴ Un participante en Santa Lucía expresa: “Esto no se hace como ustedes dicen, no nos pueden venir a preguntar a nosotros. Ustedes tienen que decir qué cosas podemos hacer, cuanto hay, y nosotros vemos si sí o si no.”

instrumentos que indicaran lo contrario, salvo su discurso. Es posible que si la acción de gobierno efectivamente comienza a transferir recursos para respaldar iniciativas comunitarias esta percepción pueda cambiar. Si no fuera así, sólo estaría indicando que estas personas tenían razón en sus expectativas.

- b. La marcada diferenciación entre lo público y lo comunitario, o entre lo estatal y lo social, representa una inmensa pérdida de energía a la hora de planificar esfuerzos unificados. Las lógicas de lo público y lo privado presentan tendencias divergentes. Lo público atiende demandas intracomunitarias y organiza sus respuestas en contacto con actores extracomunitarios, y es parte de su lógica la búsqueda de la continuidad en la función. Lo comunitario, por el contrario, se sitúa como demandante e interpreta muchas veces las acciones de lo público como desvinculadas del interés general y las asocia al interés de esos actores en lograr la mencionada continuidad.
- c. La interacción entre lo público y lo comunitario establece una polaridad donde queda del lado de lo público el poder, y del lado de lo comunitario la carencia. El poder de asignar beneficios, puestos de trabajo, vivienda, subsidios, etc. establece una relación utilitaria más que integrada entre estos ámbitos. Por otra parte, esta asimetría hace que desde lo público se coopten con cierta facilidad elementos socialmente valiosos que son así sustraídos del proceso de desarrollo comunitario a partir de la creación -para ellos- de una situación excepcional que los diferencia de sus pares⁵.
- d. Distintos grupos comunitarios, en su competencia por acceder a recursos escasos y muchas veces sin criterios aceptables de distribución, han generado a través del tiempo diversos tipos de desconfianzas, resquemores o simplemente falta de interés en establecer acciones conjuntas.

Para nosotros resulta de especial importancia que estas comunidades con las que hemos interactuado hayan expresado en algunos casos preferencias diversas a las por nosotros alentadas. Es la previsión que incluye el modelo de investigación-

⁵ Principalmente a través del otorgamiento de puestos de trabajo no accedidos en función del mérito, y de subsidios directos de las estructuras legislativas o ejecutivas.

acción en la medida que se desarrolle correctamente ajustándose a la metodología que le es propia.

Ante la falta de interés actual en impulsar consorcios comunitarios destinados a desarrollar iniciativas productivas nuestra propuesta es insistir en el modelo de definición de acciones a partir de los saberes socialmente instalados en la comunidad, a partir de aquellos colectivos sociales que más predisposición expresan a protagonizar procesos orientados a la inclusión productiva de jóvenes. Resumimos en esta propuesta el deseo de que en el futuro otros grupos puedan asociarse en estos objetivos, y respetamos el verdadero deseo de estos actores que no pasa por asociarse en este momento para los fines antedichos.

Asignamos especial importancia a reconocer y respetar estas decisiones de los grupos comunitarios. En ella confluyen distintos aspectos, cada uno de los cuales resume una parte de la sabiduría acumulada en estas comunidades.

Un primer aspecto es que estos grupos no fueron convocados desde la oferta de recursos. Esto actuó como un selector natural, y evitó que algunos tomaran compromisos adecuándose a la oferta, aunque esta no estuviera especialmente vinculada a su demanda.

Un segundo aspecto fue, justamente, que muy pocos grupos son los que trabajaron o trabajan en el tema de generación de oportunidades de trabajo. De esta manera, grupos valiosos que podrían haber sido atrapados desde una oferta de recursos, comprendieron en el proceso que sus actividades se orientaban a otros centros de interés, como por ejemplo asistencia alimentaria, protección de la niñez u otros.

Finalmente, el propio proceso de no imposición desde la oferta de la creación de un consorcio comunitario, fue comprendida como una prueba de "buena fe" y consistencia entre lo que se decía sobre el protagonismo de la comunidad, y lo que efectivamente se aceptaba puesta en juego esta.

Esto corrige nuestra primera visión sobre la implementación de un proceso operativo articulado sobre concursos de proyectos realizados en cada uno de los lugares, y traslada esa idea a la implementación de un proceso de concurso provincial que evalúe no ya proyectos productivos, sino que descubra qué comunidades cuentan con grupos activos en el tema de inclusión productiva de jóvenes, y que puedan

implementar proyectos pasibles de respaldo desde el Estado con una expectativa de resolución aceptable.

3.3. Comuna Rural de Santa Lucia. El Caso de la Cooperativa "Portal Calchaquí"

Santa Lucía es un típico enclave poblacional de carácter rural que se encuentra saliendo de la Capital hacia el sur, a una hora de viaje o un poco menos, dependiendo del tipo de transporte. Pero no se encuentra sobre la ruta 38, sino que a la altura de Acherai hay que salir a la derecha unos 7 kilómetros, como quien va hacia los valles. De hecho, es la última población del llano –ya en el piedemonte de las Sierras del Aconquija- antes de comenzar el ascenso hacia Tafí del Valle, distante 50 kilómetros. Fundado el 7 de noviembre de 1882, esta población más que centenaria cuenta en la actualidad con algo más de 5000 habitantes.

Interrumpida su línea de desarrollo por el cierre del ingenio del mismo nombre, como en tantas comunidades de Tucumán, su población se ocupa temporariamente en las actividades agrícolas, actualmente el limón, la caña y el arándano. Los pocos puestos de empleo que ofrece el Estado son altamente codiciados. Ser empleado en la comuna representa estabilidad, o trabajar en vialidad un trabajo seguro, prestigiado y especializado. Pero esos puestos son muy pocos en relación a la población y, sobre todo, frente a las demandas de trabajo de las nuevas generaciones.

La posibilidad de desarrollar industrias está un tanto limitado ya que la localidad no cuenta con gas natural, aunque no es de descartar ya que cuenta como ventaja relativa con mano de obra calificada en distintos rubros, especialmente la metalmecánica.

Las iniciativas de coyuntura, como la construcción de viviendas a través de cooperativas ocuparon a una cantidad importante de personas, pero ya hace 10 meses que se han interrumpido y, por definición, es una fuente de trabajo que se agota sin poder renovar el consumo indefinidamente.

Distintos grupos de personas han mencionado durante los encuentros y reuniones generadas durante el desarrollo de esta consultoría que Santa Lucía es la "puerta del valle". El "valle" es la tierra de promisión, no sólo por la identidad histórica que

confiere a la región y su belleza natural, sino porque es el destino de un turismo creciente que, con diverso poder adquisitivo, lo visita en distintas épocas del año.

Esta idea se ve reforzada por alguna demanda regular no satisfecha que pregunta por lugar de alojamiento o de servicios gastronómicos en Santa Lucía. Esta demanda la producen viajeros que desean almorzar antes de iniciar el ascenso, o que preferirían pasar la noche y continuar el camino de montaña ya de día, sobre todo aquellos que no son conocedores de la región.

Geográficamente la idea de ser "la puerta del valle" tiene profunda raigambre histórica. La quebrada de Los Sosa fue, según todas las evidencias que exhiben los historiadores del lugar, el lugar por el que los españoles entraron a la llanura que se abre hacia el este saliendo de esa zona de montañas. Intentos de establecer caminos alternativos para entrar y salir de los valles no han sido exitosos. De alguna manera los seres humanos hace cientos de años que transitamos por los mismos lugares del planeta, adaptándonos a su caprichosa forma. Aun hoy para ir a Buenos Aires pasamos por Santiago del Estero, "madre de ciudades", siguiendo la suave planicie que nos irá llevando de manera gradual hacia la cuenca del Paraná y luego, hacia al sur, hasta "el puerto". Ya no circulan las carretas, la mayoría de nosotros ha perdido la habilidad de montar un noble animal que nos transporte, pero distribuidos en colectivos de larga distancia, de distinto grado de comodidad de acuerdo a lo que podamos pagar, nos llevan por los mismos lugares por los que transitaron nuestros antepasados.

Este breve comentario es para reforzar la idea de que la ubicación geográfica es uno de los recursos menos sometidos a la competencia, por lo que los proyectos que se desarrollen desde sus ventajas comparativas tienen altas posibilidades de sostenerse en el tiempo.

La Cooperativa de Provisión para Trabajadores Artesanos "Portal Calchaquí" es un grupo de personas que impulsa con entusiasmo estas ideas. Pero no sólo tienen ideas, sino que en estos años han logrado interactuar con otros actores públicos y privados para ir acumulando condiciones para desarrollar este proyecto.

Para ellos "la ruta" es una fuente de trabajo. Allí se pueden vender algunos productos gastronómicos, y también algunas artesanías. Con intermitencias, los miembros de esta cooperativa "van a la ruta" a ofrecer sus productos. Y como aun

no se logró que las personas dejen de soñar, estos santaluceños imaginaron que en el triángulo que forma la ruta que viene desde Acheral con la que viene de Monteros y uniéndose inician el ascenso hacia el Valle, se podía construir un parador turístico. El mismo representaría no sólo una posibilidad de ofrecer servicios para el turista en tránsito, sino también la de dignificar su trabajo contando con un lugar con servicios sanitarios y protección del sol y la lluvia.

Comedor, taller de artesanías, lugar de exposición y ventas... todas esas cosas requerían de un lugar. Y consiguieron el lugar. Un terreno ubicado sobre la ruta 307 les fue cedido en comodato por cinco años con opción a renovación del contrato.

Para ocupar el lugar hacía falta un proyecto, y se logró elaborar ese proyecto. Desde fines del 2003, con la colaboración del Arquitecto Víctor Eugenio Nacchio del Instituto Provincial de la Vivienda se diseñó el parador turístico soñado. Otros estudios complementarios, como el realizado por el Arquitecto Luis Salazar, insertaban el proyecto de Parador dentro de una idea más estratégica de adecuación urbanística a un proyecto de desarrollo local. Estos estudios pueden consultarse en el Anexo 2 de la presente sección.

Llevar un proyecto a la vida requiere de trabajo y recursos. Estas personas cortaron cañas de bambú, iniciaron la construcción de un lugar techado, terminaron un baño. Y siguen incansablemente impulsando su proyecto. Buscan recursos, con poco éxito hasta ahora. "No crea que no nos ocupamos, nosotros pasilleamos...", nos dice Juanita y nos ofrecen así la posibilidad de aprender una palabra que desconocíamos. El verbo pasillar, sustantivo pasillo, describe la acción consistente en esperar pacientemente que algún empleado o funcionario de turno nos atienda mientras esperamos parados, justamente, en un pasillo.

Además de servicios al turista en tránsito Santa Lucía tiene núcleos de interés capaces de ser explotados. Puede ofrecer alternativas de turismo ecológico – paseos por las yungas, traking, cabalgatas, flora y fauna-; turismo de aventura –ríos, saltos, mountain bike- y diversas alternativas de turismo temático.

Dentro de los núcleos temáticos destaca Santa Lucía como monumento de la industria azucarera de los siglos XIX y XX. El aún imponente edificio del ex – ingenio puede organizar, con una inversión razonable, un recorrido que explique cómo fue ese mundo del azúcar, social y económicamente, tan importante no sólo para el

desarrollo de Tucumán sino de toda la región. Sería transformar un terreno que hoy cría alacranes y otro tipo de alimañas que invaden las viviendas cercanas en un atractivo turístico y una fuente de ingresos alrededor de esa actividad.

Otro núcleo temático gira alrededor del turismo religioso. Una mejor promoción de la fiesta de la Santa el 13 de diciembre, más ahora que están en el pueblo sus reliquias traídas desde Italia, podría potenciar la ya importante fiesta patronal que se realiza todos los años. Paseos como el del Santo Laurel completan un recorrido especialmente atractivo para las mayoritarias comunidades católicas de la provincia y el país.

También constituye un capítulo especial la posibilidad de atraer turismo interesado en la historia. Por un lado Santa Lucía como "nudo de caminos" permite explorar el Camino Real de origen indígena, su unión con el Camino al Perú en Santa Mónica, el recorrido del primitivo camino a los valles desde Duraznos Blancos hasta Negro Potrero con 25 kilómetros por selva virgen, entre otras posibilidades.

Finalmente, Santa Lucía no es sólo historia antigua o un monumento de la industria azucarera. Santa Lucía es también reciente y dolorosa historia de la Patria, donde sueños y odios nos llevaron hasta este presente. Lugar de sueños para pensar e intentar una transformación revolucionaria de la sociedad, lugar de castigo para demostrar que las fuerzas del orden siempre se imponen, lugar donde una comunidad trabajadora perdió trabajo, vida y juventud a manos del terrorismo de Estado desencadenado en la década de los 70. Los hijos y nietos de esos sufrientes argentinos son los que hoy intentan darle un nuevo significado a su pertenencia a este lugar que, como la vida, reparte premios y castigos sin mucho criterio.

Un proyecto de este tipo sería una inmensa fuente de trabajo sostenible para muchos jóvenes y no jóvenes en Santa Lucía. Desde personas preparadas para guiar al turismo, hasta familias que se pueden especializar con pequeñas inversiones en ofrecer alojamiento al turismo en tránsito, hasta la formación de nuevos artesanos que articulados alrededor del parador turístico como centro de aprendizaje y ventas puedan encontrar un oficio alternativo para combinar con otras actividades económicas disponibles.

No es el objetivo de este trabajo proveer de un proyecto turístico, ni nuestras capacidades lo permiten. Especialistas en el tema podrán completar estudios de

mercado imprescindibles, como el análisis del tipo y frecuencia del tránsito de las rutas que pasan por el lugar, ciclos de estacionalidad, calidad de servicios acorde al perfil del turista que se interesará en la oferta, bocas de expendio de servicios y muchas cosas más. Sólo queremos llamar la atención sobre el caso de la Cooperativa "Portal Calchaquí" y su proyecto, porque nos parece un caso ejemplificador en dos sentidos, a saber:

- a) los proyectos que realmente tienen la posibilidad de generar ocupación en general deben estar inscriptos en procesos de desarrollo local pensados estratégicamente. Si no hay definiciones más globales que establezca direcciones de desarrollo preferibles para una zona, es poco probable que se puedan impulsar iniciativas que tengan éxito a la hora de generar oportunidades de trabajo, y
- b) las acciones destinadas a la generación de trabajo enfocadas a personas, familias o grupos que se hace desde la oferta de los programas sociales resulta poco adecuada a los proyectos reales que distintos grupos comunitarios pueden impulsar con sentido.

Retomaremos estos temas en nuestras propuestas estratégicas y operativas para el desarrollo recomendado. En este caso de Santa Lucía, por ejemplo, el propuesto Instituto de la Juventud y el Trabajo debería no sólo considerar el proyecto en orden a su calificación, sino aún sin prever inversión directa ofrecería un gran servicio coordinando distintos recursos públicos y privados disponibles para un proyecto de este tipo. Desde recursos en conocimientos y planificación que puede ofrecer el Ente de Turismo, asesoramiento organizacional a través del IPACYM, financiación complementaria para Turismo Rural (PRODERNOA y otros programas). A su vez, podría instalar el proyecto como de interés de toda la sociedad, facilitando así las negociaciones con los actores privados de deben sumarse, como los propietarios de fincas que deberán facilitar el paso y del edificio del ex – ingenio y otros recursos explotables turísticamente.

Es nuestro convencimiento que la viabilidad de este tipo de proyectos tiene que ver con su sostenibilidad. Pero su puesta en marcha y ejecución no estará motivada en razones de negocios. Por el contrario, proyectos que la actividad empresaria privada no iniciará –por las ganancias expectables, niveles de complejidad del proyecto,

desarrollo sectorial relativo, y otras razones⁶ - sí pueden ser encaradas por iniciativas comunitarias que cuenten con el apoyo público apropiado.

Dicho de otra manera, ganar dinero puede ser una motivación insuficiente para impulsar proyectos donde lograrlo es más trabajoso que en otras actividades a donde se orienta el capital habitualmente. Pero apoyar a los emprendedores de Santa Lucía a desarrollar nuevas fuentes de trabajo que permitan terminar con el trabajo infantil y adolescente creando mejores oportunidades laborales para sus padres, puede ser un motivo más que suficiente. Y como expresamos y fundamentamos en el presente trabajo, esa es la única posibilidad de romper la cadena que genera y regenera de manera permanente la marginalidad juvenil en el mercado de trabajo.

En el Anexo 2 de este capítulo se puede encontrar información complementaria sobre la Cooperativa Portal Calchaquí y sus datos de contacto.

3.4. Barrio Juan Pablo I. El Caso de la Fundación Dokimé

El barrio Juan Pablo I es uno de los tantos barrios periurbanos que rodean a la ciudad histórica de San Miguel de Tucumán. De poblamiento reciente, ha alcanzado su magnitud actual en los últimos 20 años. Receptor de migración interna, de desplazados del interior de la provincia y brindando acceso a familias empobrecidas de la propia Capital, su instalación y desarrollo no ha seguido un plan urbanístico prefijado, sino que de acuerdo a la modalidad de asentamiento espontáneo primero llegó la población y luego penosamente los servicios, muchos de los cuales aun son deficitarios en el día de hoy.

Pertenece al cordón de barrios denominados "zona roja" por los niveles de delincuencia y peligrosidad que se les atribuye. Su población joven, en su mayoría, ya ha nacido allí, y presenta los niveles de deserción escolar y dificultades para el acceso al trabajo de todo el aglomerado periurbano de la Capital.

Últimas obras de pavimentación comienzan a dar al Barrio una mayor posibilidad de comunicación con el resto de la ciudad, con los efectos positivos que ello tiene.

⁶ Consultar Informe Inicial, Introducción, 7, 8 y 9. Disponible como Anexo I del Capítulo I. Pág. Del presente informe.

Mientras tanto, los servicios básicos como agua, cloacas y gas siguen siendo precarios, y en muchos casos inexistentes.

Este es uno de los barrios donde en el 2001 hizo eclosión –apareció en la superficie- la grave crisis alimentaria que afectaba a muchas familias en el país y en la provincia. Esta situación movilizó a grupos preexistentes a encarar acciones que dentro de la crisis permitieran algún alivio o mitigación de la misma. La forma habitual que revistieron estas acciones fueron la de creación de comedores donde las personas podían concurrir a recibir una ración diaria de comida.

El 19 de diciembre del año 2001 se constituye la Fundación Dokimé –en aquel momento Fundación Centro Cristiano de Tucumán y La Banda- como una de tantas organizaciones que sensibilizadas ante el problema decidió dar un paso al frente para ayudar a la comunidad, iniciando labores con un comedor para 300 niños. La Fundación está conformada actualmente por profesionales de diversas áreas que trabajan *ad honorem*.

Facilitada su acción por la pertenencia confesional de sus miembros iniciales, decidieron extender sus actividades fuera del ámbito alimentario, buscando crear nuevas oportunidades para los jóvenes atrapados entre la marginalidad, la droga y la delincuencia. Así nació el albergue para jóvenes como respuesta a la falta de ámbitos para reorientar a los menores infractores. Actualmente en la Fundación alojan 13 chicos marginados en un Albergue Transitorio.

Esta labor los llevó a ubicar al trabajo y la educación como las principales vías de recuperación e inserción de estos jóvenes en un proyecto de sociedad y de persona sustentable. Trabajan en la contención afectiva para lograr el reconocimiento a su existencia espiritual y como agentes económicos. Creen que estos jóvenes si no logran insertarse productivamente no tienen chances de reconstruir sus vidas, ya que de otro modo la necesidad y la falta de perspectivas los mantienen dentro del círculo de carencias materiales y simbólicas en el que están en el presente.

Justamente por el papel que asignan al trabajo en el desarrollo integral del joven en contexto de pobreza es que profundizamos el intercambio con esta organización. El enfoque que llevan adelante se basa en la importancia que tiene el trabajo en proyectos de rescate de jóvenes en condiciones de exclusión para crearles un horizonte a futuro. Hay acciones valiosas que sólo son un recreo en la vida del

joven, terminadas las cuales, por falta de recursos, este vuelve nuevamente a la situación anterior que se trataba de superar.

Es muy interesante la idea de que el joven debe ser reconocido como agente económico, o sea, capaz de producir riqueza intercambiable en el mercado. Como nos dice Graciela: "El sistema es perverso, con doble discurso, por que estos chicos, por ejemplo, gastan lo que no tienen para hacer los cursos, y cumplen la función de divertir gratis a la sociedad, sin ningún reconocimiento económico".

Compartimos con estas personas la idea de que el trabajo debería permitirles a estos jóvenes obtener medios para sostenerse en su nuevo proyecto de vida y que para lograr eso es necesario que aprendan habilidades y oficios, pero a su vez que se puedan insertarse en actividades con salida a mercados, que les permitan transformar esas habilidades en recursos. Esta definición es muy importante, debido a que la práctica habitual es enseñar habilidades al joven sin responsabilidad ulterior respecto a qué suerte corre el mismo en el mercado de trabajo. El Programa Incluir, por ejemplo, único en este momento específicamente destinado a la inclusión productiva de jóvenes tiene ese formato y, por lo tanto, no se hace cargo de resultados.

Al contrario, Fundación Dokimé entiende que la educación es crucial en tanto le permite ampliar al joven su posibilidad de integración social. Y la forma más urgente de integración social pasa por ser reconocido como agente económico con derechos, en este caso a utilizar sus capacidades para obtener medios de vida dignos. Siguiendo esas ideas la Fundación creó recientemente el centro para el estudio de computación.

En esa dirección una de las preocupaciones de la Fundación es facilitar canales de comercialización para los productos y servicios que estos jóvenes aprenden a producir. Esta actividad destinada a facilitar la comercialización de los productos elaborados por los propios jóvenes incluye el aprovechamiento de los propios contactos personales y comunitarios de los miembros de la Fundación, la realización de campañas de venta de productos como la miel, la creación de contactos con la red de Comercio Justo interesándolos en actuales y futuras producciones y el desarrollo de vínculos que les permita relacionarse con mercados de alto poder adquisitivo ven el exterior, como Italia y España.

La pequeña contribución de estos consultores ha sido, en el intercambio de ideas con este grupo, la de alentar como concepto las iniciativas que puedan integrarse verticalmente hacia un mercado de poder adquisitivo y pautas de consumo adecuadas al producto o servicio, descartando un esquema de "pobres vendiéndole a pobres" ya que nuestra experiencia muestra la falta de sustentabilidad de ese tipo de iniciativas.

Complementariamente, también reforzamos las ideas que sobre la comercialización de bienes ya tiene el grupo, insistiendo en que la lógica del sistema económico vigente es oculta y es falso el discurso de la *libre empresa y la competencia*. En verdad las empresas tratan de no competir o tener una competencia controlada, hacen lobby para obtener leyes que las favorezcan, acuerdan precios para que no bajen y se protegen dentro de sus posibilidades de las amenazas que pueden hacerle perder su lugar en el mercado. Es decir, su espíritu de colaboración es el que le permite avanzar en sus negocios. De la misma manera, pensar en mercados para los productos que generan estos jóvenes es pensar en acuerdos con empresas, con el Estado y con otros compradores formadores de mercado que decidan, en ciertas condiciones de precio y calidad, tomar la opción de comprar este tipo de trabajo.

El compromiso de esta organización con el trabajo de los jóvenes es tan importante que han utilizado una donación recibida para comprar una hectárea de tierra destinándola a la creación de una granja comunitaria. En ella trabajan actualmente 20 jóvenes y su primer tarea ha sido la construcción de una vivienda para poder residir en la misma. Como dice Daniel, "las granjas son modelos de comunidades productivas que buscan desarrollar el potencial de cada uno y la habilidad para que se incluyan en un modelo estratégico; tienen como objetivo usar el campo como medio de transformación social, generando un modelo de esperanza".

Con entusiasmo relatan los miembros de la Fundación: "9 kilómetros adentro está la tierra. El enfoque es la ley de la especialización, un lugar donde cada uno da lo mejor de sí para trabajar por equipos en determinado tipo de producción como la apicultura, cunicultura, cría de codornices, pero para el mercado". Esta idea, con ilustres y efectivos antecedentes en distintos lugares del mundo, presenta, en la

escala adecuada, una opción real de inserción de estos jóvenes en el mercado de trabajo.

Finalmente, una acción de la comunidad hacia los jóvenes en condición de pobreza debería poder coincidir en unos valores comunes, más allá del origen confesional u otras motivaciones que lleven a grupos o personas a dejar de ser indiferentes ante el problema. Estos valores podrían ser la confianza en el joven; el estudio, la formación, la capacitación y el aprendizaje de oficios; el fomento del trabajo con salida a mercados; el respeto a la espiritualidad, el deseo y los derechos de este ser humano enfrentado a dificultades para su incorporación plena al mundo adulto.

En el marco de las recomendaciones efectuadas, el Instituto de la Juventud y el Trabajo podría evaluar estas acciones y con seguridad encontraría una inmensa oportunidad de inversión social destinada a la inserción productiva de jóvenes en contextos de pobreza. Debería poder, asimismo, prestar un servicio de microcrédito para respaldar a aquellos jóvenes que, habiendo completado un proceso de aprendizaje e instalación de su producción en algún segmento del mercado, necesiten de capital adicional para consolidar su fuente de trabajo.

También podría coordinar otros recursos del estado como la capacidad educativa instalada, sobre todo de carácter técnico; facilitar la interacción con organismos de asesoramiento tecnológico como el INTA o la Estación Experimental Obispo Colombres, y detectar la oportunidad del acceso a tierras públicas o destinar recursos a la compra de las mismas a fin de replicar el exitoso modelo de Granja como Comunidad Productiva.

En el Anexo 2 de este capítulo se puede encontrar información complementaria sobre Fundación Dokimé, y sus datos de contacto.

CAPITULO 4

SUGERENCIAS SOBRE MECANISMOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS PARA EL CORRECTO DESENVOLVIMIENTO DE LAS ACCIONES RECOMENDADAS

Los factores que afectan el acceso de jóvenes al mundo del trabajo se originan en causas estructurales no modificables desde la acción voluntaria de los afectados. No es el desarrollo del espíritu emprendedor –por más deseable que este sea- ni la mejor preparación para confeccionar hojas de vida y presentarse a entrevistas laborales –por más alentador que resulte- lo que mejorará la *performance* de los jóvenes en contexto de pobreza en el acceso al trabajo y en su desempeño laboral.

Nuestra investigación cualitativa parece confirmar las hipótesis presentadas por Lépre-Schleser en su *Diagnóstico del desempleo juvenil*, en el sentido de que la desocupación en jóvenes no parece cuantitativamente explicada por barreras de acceso al mercado de trabajo.

Siendo aun mucho más importante –ya que los grupos más castigados por la desocupación son aquellos de menor instrucción formal-, tampoco será la mayor trayectoria escolar la que abrirá mejores perspectivas a sus chances de empleabilidad. Esto último por dos razones: la primera, que la mayoría de los jóvenes en situación de pobreza reciben –en el caso de no desertar- una educación de segunda clase, poco apta para su inclusión posterior en el mercado de trabajo. La segunda razón es que aun para aquellos que logren una formación adecuada, la demanda del mercado de trabajo es sustancialmente inferior a la oferta de capacidades.

Las propias comunidades, que aparecen como los actores más capacitados para impulsar proyectos de creación de oportunidades para los jóvenes, se ven inmensamente limitadas –como ya ha sido dicho- por la falta de planes estratégicos de desarrollo regional y local que les permita contener los esfuerzos por incorporar mayor cantidad de jóvenes al mundo del trabajo. En la misma dirección conspira contra la posibilidad de crear nuevos y mejores puestos de trabajo la falta de planificación estratégica sobre ramas específicas de actividad y el acceso planificado a mercados.

Por estas razones es que la presente consultoría recomienda la creación de una institucionalidad que pueda sostener una acción en el tiempo, con componentes directos hacia los jóvenes desempleados en situación de pobreza y con responsabilidades de articulación con otras instancias cuya participación en la modificación de las condiciones estructurales que generan el problema resulta

imprescindible. El nombre propuesto de Instituto de la Juventud y el Trabajo y la propia alternativa de que sea un instituto son aleatorios, y en verdad serán los actores provinciales indicados los que podrán con más autoridad indicar los caminos más apropiados. La idea se concentra en la necesidad de ocuparse del tema de manera planificada, consistente y sostenida en el tiempo.

Dentro de los componentes directos están la creación de fondos destinados al desarrollo local que puedan proveer recursos en forma de crédito e inversión social a proyectos que favorezcan la inclusión de jóvenes al mundo del trabajo. Para este fin proponemos como una alternativa el concurso de proyectos, aunque también podrán ser aplicados con beneficio a fondos rotatorios o diversas maneras de banca comunitaria.

Dentro de los componentes indirectos están los relacionados a la formación de jóvenes para el trabajo, a la revisión de currículas escolares que impactan en aquella, y básicamente a la creación de un contexto de colaboración entre empresas y sector público en orden a la mejora de la competitividad de aquellas calificando el recurso humano disponible para actuales y futuros desarrollos.

Esto descarta la recomendación de intervenciones parciales, o limitadas a la provisión de un fondo por única vez para abordar la temática, o a contraer deuda en función de una aplicación limitada de recursos.

También creemos que será ineficaz toda acción de discriminación positiva que trate focalizadamente de abordar la situación. La exclusión de los jóvenes en condición de pobreza del mundo del trabajo no es una anomalía del sistema, es un resultado consistente del mismo.

Esta orientación propondrá, entonces, al Gobierno Provincial estudiar los mecanismos legales disponibles, y la creación de nuevos si fuera necesario, para destinar recursos presupuestarios previsibles y permanentes a acciones que impacten sobre la creación de mejores opciones para los jóvenes.

La idea central es que mejorar las posibilidades de jóvenes en situación de pobreza en orden a su inclusión productiva es una tarea compleja, de ejecución prolongada, que debe operar modificando prácticas y sobre todo creando las condiciones macro que haga posible que los esfuerzos micro que la sociedad realiza diariamente puedan tener los resultados deseados.

Detrás de esta idea adquirirán sentido iniciativas de micro crédito que pueden ser encomendadas a distintos efectores, propuestas formativas para mejorar la posibilidad de inserción laboral, creación de contextos favorables para el desarrollo de emprendimientos, y el resto de las estrategias que puedan ponerse en juego en pos del objetivo buscado.

Fuera de la creación políticas que definan estrategias sobre el particular, la utilización de medios será errática, el gasto público improductivo y los efectos deseados inexistentes. La nueva institucionalidad propuesta deberá contribuir decididamente en la creación de esas políticas, y eso dará sentido al esfuerzo comprometido.

En el Anexo 4 de la presente Sección se encontrarán lineamientos orientativos para el desarrollo de los mecanismos legales, operativos y presupuestarios a tener en cuenta para la implementación de estas sugerencias.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES

El presente trabajo no ha investigado las relaciones del trabajo en la esfera de lo público, y esa es una materia que queda pendiente. Para hacer exhaustivo el estudio del mercado de trabajo en Tucumán habría que analizar también la situación de ese gran empleador que es el Estado. Se verá que aun así, no puede ser eludido ese carácter de dador de trabajo en estas conclusiones.

Este trabajo se ha apoyado, como ya ha sido dicho, en dos investigaciones centrales: una orientada al mercado de trabajo y otra a jóvenes en contextos de pobreza, y en la exploración de posibilidades de generación de proyectos de trabajo con grupos comunitarios. Estas conclusiones comienzan exponiendo las conclusiones de cada una de esas investigaciones.

La investigación sobre el mercado de trabajo nos indica que:

- a) la demanda de trabajo para la población meta -definida como de jóvenes pobres y excluidos- es prácticamente inexistente. Las demandas de conocimiento y actitudinales no se corresponden con las características de esta franja social.
- b) las modalidades habituales de contratación de personal a través de contactos reduce las posibilidades del acceso por mérito, favoreciendo la poca movilidad intergrupos y manteniendo así la situación de marginalidad de la fuerza potencial de trabajo ya marginada. Expresado de otra manera, el que está inserto en el mercado de trabajo tendrá oportunidades frecuentes de ampliar su inserción, expresada en mejores oportunidades o en la práctica del multiempleo, mientras que el que está fuera del mercado de trabajo tiene muchas posibilidades de seguir en esa situación.
- c) la estacionalidad en la demanda de trabajo dificulta la formación de recursos y produce -ante la falta de políticas de desarrollo- un impacto negativo en el perfil competitivo de las empresas.
- d) existen especialidades demandadas que probablemente no están disponibles hoy en el mercado de trabajo de Tucumán, mientras que otras demandas no expresan la falta de recursos idóneos sino la manera desventajosa en que la oferta de las empresas compite con otras oportunidades del mercado de trabajo.

- e) parece necesario construir una visión estratégica sobre la potenciación de los recursos humanos en la provincia que pueda acompañar un proceso de desarrollo sostenible.

A su vez, la investigación con jóvenes en contexto de pobreza nos indica que:

- a. El problema de la inserción productiva de jóvenes en contexto de pobreza no es principalmente un problema de acceso al mercado de trabajo, sino la imposibilidad de permanencia en el mismo generada por el abuso, el maltrato, la ilegalidad, la baja remuneración, la defraudación de la misma y el riesgo que muchos de estos jóvenes sufren en su experiencia laboral como resultado de su indefensión –producto justamente de la pobreza material y simbólica que padecen–.
- b. El trabajo infantil ha sido y sigue siendo el primer eslabón de la cadena que generará la exclusión y marginalidad productiva posterior de esas personas cuando efectivamente lleguen a la edad de incorporarse legalmente a la estructura productiva. Cuando el mercado de trabajo solicita un “joven” entusiasta y comprometido con la tarea y el futuro, en verdad se encuentra con un “viejo” que, en promedio, a los 22 años ya carga con 10 años de trabajador sobre sus espaldas.
- c. Existe una imagen construida del joven en contextos de pobreza –a la que llamaremos alegóricamente “versión policial”– que no coincide con la realidad de la muestra y que opera como un estigma negativo que carga este segmento social al momento de intentar encontrar oportunidades de trabajo dignas.
- d. Estos jóvenes, por lo general, hacen inmensos esfuerzos por cumplir con todas las indicaciones que la sociedad les da para que mejoren su situación, con escasos resultados hasta el presente. Su pobreza material es todavía mayor que su pobreza simbólica, lo que representa una inmensa oportunidad de superar su exclusión si se crearan políticas públicas correctas orientadas a su integración efectiva.
- e. La oferta de trabajo es escasa y el acceso a la misma se logra a través de las redes sociales de pertenencia, por lo que el papel de la preparación, los

conocimientos y las habilidades es secundario como vía de inserción productiva.

- f. El sistema educativo ofrece una baja preparación para el mercado de trabajo, en especial la educación que reciben estos segmentos menos favorecidos. Los cursos orientados al trabajo presentan también un bajo nivel de efectividad.

Las conclusiones del presente trabajo, entonces, se orientan a llamar la atención sobre la necesidad urgente de ocuparse en impactar los mecanismos que generan exclusión y marginalidad entre los jóvenes que deben enfrentar la existencia en contextos de pobreza.

Estos mecanismos parecen permanecer intactos en Tucumán, amenazando con una nueva emergencia de sus consecuencias en la superficie apenas la coyuntura sea un poco menos favorable o disminuya la capacidad de inversión en políticas paliativas.

La idea de que el desarrollo con equidad es un problema que se subsana con inversiones no parece confirmada por la experiencia de la región. Esta idea, predominante en los organismos multilaterales que financian las políticas sociales, no tienen resultados alentadores que exhibir. El aumento considerable de la riqueza producida no ha modificado las condiciones de exclusión de las personas objetos de este estudio.

Creemos que es necesario pensar el desarrollo con equidad como un tema de construcción de derechos que exceda la limitada visión de la sociedad como unidades productivas y de los individuos como agentes económicos. La penosa antropología supuesta en esas concepciones que enfrentan la construcción cultural que la humanidad ha desarrollado durante milenios debe ser reemplazada por la idea de que es la colaboración y no la competencia entre personas y grupos de personas lo que puede permitir la construcción de una sociedad inclusiva.

En esa colaboración necesaria hay que establecer un orden de prioridades. Nuestra conclusión es que el orden de prioridades para Tucumán debería ser:

- primero, erradicar el abundante trabajo infantil y adolescente, considerándolo una lacra social, y puerta de entrada a la marginalidad social y laboral.

- segundo, el ámbito público debe transparentar su estructura de empleo encuadrando las prestaciones de servicios que recibe de manera encubierta a través de contraprestaciones relacionadas con planes sociales dentro de las leyes que regulan las relaciones del trabajo, reconociendo la dignidad del trabajo y del trabajador.
- en tercer lugar, parece necesario generar un espacio donde entre Estado y empresas se aborden los problemas de competitividad que estas enfrentan en orden a las prestaciones ofrecidas por el mercado de trabajo.
- en cuarto lugar, resulta recomendable apoyar iniciativas comunitarias de grupos que ya vengan realizando experiencias en temas de generación de trabajo y que cuenten con proyectos con salida a mercados previsibles.

La necesidad de seguir estas cuatro líneas de trabajo, a saber: convertir en un tema público la necesidad de erradicar el trabajo infantil y adolescente, transformar al Estado de un empleador abusivo y precarizador en uno respetuoso de la ley, constituir un ámbito público-privado –posiblemente pueda cumplir ese papel el Instituto de Desarrollo Productivo- donde planificar estratégicamente el aumento de la competitividad de las empresas en Tucumán y apoyar la actividad de grupos comunitarios orientados a la generación de trabajo; son las principales acciones que, de acuerdo a las investigaciones realizadas, pueden tener impacto en la superación de la marginalidad laboral de los jóvenes.

La erradicación del trabajo infantil y adolescente producirá dos efectos inmediatos. Uno, crear condiciones para retener a los jóvenes hasta edad más avanzada en el sistema educativo formal y establecer una oferta formativa con participación de las empresas que se oriente efectivamente a las necesidades futuras del desarrollo estratégico previsto. La segunda consecuencia directa es aliviar la presión sobre el mercado de trabajo desarrollando políticas que aumenten la edad de ingreso al mismo.

El reconocimiento de las relaciones de trabajo por parte del Estado es el primer paso para que deje de ser un acontecimiento aceptado el trabajo en negro, o más propiamente, fuera de la ley. La necesidad de reconstruir el papel de policía del trabajo del Estado no puede iniciarse de otra forma que con la exclusión de formas ilegales de trabajo aprovechadas por el propio Estado. Contratos renovables

indefinidamente, inclusión de conceptos no remunerativos que encubren remuneración real y la ya mencionada utilización como mano de obra de beneficiarios de planes sociales para cubrir necesidades de trabajo permanentes – como son la recolección de residuos, la limpieza de escuelas y organismos públicos, la prestación de servicios de enfermería en hospitales y otras- son las propias prácticas que el Estado debería perseguir en su obligación de hacer respetar la ley.

La generación de políticas que compensen características de la estructura productiva en Tucumán, como es la fuerte estacionalidad de varias de sus actividades principales, debería iniciar un camino de análisis y colaboración que impacte en el aumento de competitividad de las empresas y desarrollo de nuevos mercados. Mientras tanto, mano de obra formada en Tucumán, por empresas de Tucumán, seguirán aumentando las capacidades productivas de otras provincias que pueden ofrecer mayor protección al trabajo.

Finalmente, el apoyo con recursos técnicos y monetarios a grupos de la comunidad que desarrollen proyectos viables, va a contribuir a la generación de fuentes de trabajo que la inversión privada no va a elegir inmediatamente porque la complejidad del proyecto y la expectativa de retorno sobre la inversión pueden ser mucho menores que otras oportunidades que ofrezca el mercado.

ANEXO 1

INTRODUCCIÓN INFORME 2005

Introducción

El presente informe contiene las recomendaciones con destino a la implementación de políticas que favorezcan la inclusión productiva de la juventud solicitadas por el Gobierno de la Provincia de Tucumán.

Estas recomendaciones atienden a dos niveles de resolución de la demanda recibida, a saber: por un lado, las referidas al objetivo de fondo del programa solicitado, consistente en una intervención que impacte en la situación de desempleo estructural que atraviesa la población joven de la Provincia; por el otro, las referidas a las condiciones y modalidades que un Programa de asistencia microcrediticia deberá reunir para ser eficaz en relación con ese objetivo.

Las ideas – fuerza que desarrollaremos en estos niveles son, sintéticamente, las siguientes:

1. El problema del desempleo juvenil está en el marco de la falta de oportunidades de trabajo que sufre toda la sociedad tucumana. La especificidad de esa franja etaria –respecto a las oportunidades de inserción productiva- presenta tanto desventajas como ventajas respecto de las demás.
2. Las limitaciones para la inclusión productiva de la juventud afectan a distintos niveles socioeconómicos, no siendo una limitación exclusiva de la población más postergada social o económicamente
3. La posibilidad de integrar jóvenes al mundo del trabajo a través del desarrollo de microemprendimientos es puntual y focalizada, y no masiva e indiscriminada.
4. La organización real de microemprendimientos como factor creador de puestos de trabajo requiere del concurso en los mismos no sólo de población de bajos recursos, sino también de otros segmentos sin ocupación, en especial aquellos que han tenido oportunidades formativas importantes.
5. Una operación de microcrédito adquiere sentido en relación con el objetivo buscado en el contexto de un esfuerzo social de identificación de nichos de mercado que doten de una viabilidad razonable a los proyectos financiados.
6. La causa principal que afecta el acceso al trabajo parece estar relacionada con la poca demanda de trabajo efectuada por los sectores productivos líderes, especialmente concentrados en producción primaria con importante inversión de tecnología.
7. No es esperable que esa demanda aumente por acción de esos sectores productivos líderes en el marco del desarrollo espontáneo de sus negocios, ya que su lógica de decisiones no incluye los efectos que las mismas producen en el conjunto de la comunidad.
8. Materializar agregación de valor por vía de la incorporación de trabajo, demanda la puesta en juego de voluntades diversas a las de los sectores productivos instalados.

9. La creación de nuevas oportunidades de trabajo estará relacionada con el desarrollo deliberado de prácticas sociales no habituales que compensen la llamada "lógica de mercado", entendida como la lucha de todos contra todos, y establezca segmentos protegidos donde se pueda construir nuevos parámetros de competitividad.
10. Facilitar el acceso de jóvenes al mundo del trabajo requiere de diversas estrategias de inserción productiva, entre las cuales aparecen como principales:
 - Acceso a empleo
 - Desarrollo de actividades por cuenta propia
 - Inserción en proyectos comunitarios
 - Optimización de proyectos migratorios
 - Desarrollo de mercados alternativos
 - Desarrollo de formas equitativas de organización de la producción
 - Creación de consorcios productivos-educativos
11. En algunas franjas de la población joven será necesario coordinar procesos previos al de la inserción productiva, para mediar entre las percepciones del mundo de esas personas y los requerimientos de un colectivo organizado en relación con fines productivos.
12. El desempeño exitoso de un Programa como el recomendado demandará de parte de la sociedad tucumana una comprensión más homogénea sobre las causas de la falta de acceso al trabajo, sobre todo no identificando como causas del problema a las consecuencias del mismo. Esto permitirá:
 - No culpabilizar a las víctimas de este flagelo social
 - No culpabilizar a otras prácticas sociales por no reemplazar la función socializadora que el trabajo ha dejado de cumplir
13. Hay actores de la sociedad tucumana que expresan una comprensión profunda de estos fenómenos y están dispuestos a desarrollar acciones novedosas que permitan avanzar, desde un diagnóstico, hacia nuevas prácticas sociales que acerquen alivio a las situaciones descriptas.
14. Los actuales equipos del Estado Provincial expresan una importante voluntad de coordinar acciones originadas tanto en la propia gestión como en programas nacionales con ejecución en la Provincia.
15. El aprovechamiento de estas condiciones favorables sólo será posible generando una nueva lógica de intervención social que haga prevalecer las prácticas y deseos de los destinatarios de las acciones, por sobre las conductas demandadas por las prácticas políticas "clientelares" y/o la lógica de los actuales programas sociales basados en una comprensión pseudo científica de la realidad.
16. El inicio de un plan de largo alcance para favorecer la inclusión productiva de las personas requiere un correcto diagnóstico sobre las condiciones que generan el desempleo y la pobreza crónica.

Recomendamos la creación de un Foro permanente de intercambio e investigación sobre estos temas, que haga patrimonio público a las investigaciones parciales que existen en la Provincia, estimule nuevas, y sea una contribución a la creación de políticas de Estado que superen las modas del momento sobre el tema.

17. La palabra más utilizada por nuestros entrevistados ha sido "seguimiento", expresando de esta manera un diagnóstico coincidente sobre la causa del fracaso de iniciativas destinadas a la inclusión productiva, y estableciendo por extensión esa demanda para cualquier Programa futuro.

18. La institucionalidad adecuada –que es público-privada– para impulsar un Programa como el solicitado no existe actualmente en la Provincia, pero puede construirse a corto plazo, posiblemente en un marco como del proyecto de creación del Instituto de Desarrollo Productivo, cuya ley de origen se encuentra a estudio en el Poder Legislativo, o a través de la creación de un propio Instituto dedicado a tal fin.

Cada una de estas ideas será desarrollada en el presente informe, e iremos indicando las acciones vinculadas que se perfilan como conducentes al armado de un Programa de Inclusión Productiva de la Juventud con un importante componente de microcrédito.

Finalmente, se adjuntan diez anexos con los siguientes contenidos: el primero resume algunos datos estadísticos relacionados con la materia de este trabajo, el segundo informa sobre las personas entrevistadas y su pertenencia institucional, y el tercero y cuarto presentan instrumentos legislativos que constituyen referencias próximas a la ejecución de este Programa. El quinto anexo presenta información resumida de treinta y un Programas destinados a juventud y trabajo que se desarrollan en quince países de Latinoamérica. El sexto, séptimo y octavo anexos contienen trabajos inéditos realizados por distintos grupos de trabajo en la Provincia: el primero sobre apoyo a microemprendimientos, el segundo sobre diagnóstico y planificación estratégica, y el tercero sobre microcréditos solidarios. El anexo nueve presenta una selección de las opiniones recogidas en las entrevistas, ordenadas por sus referencias centrales, y el anexo diez contiene las Bases y Condiciones de un concurso para microemprendimientos vinculados al desarrollo local.

Informe presentado el 31-5-2005. Introducción

ANEXO 2

**SANTA LUCIA: PORTAL DEL VALLE
CALCHAQUÍ**

COOPERATIVA "PORTAL CALCHAQUÍ"

AUTORIDADES

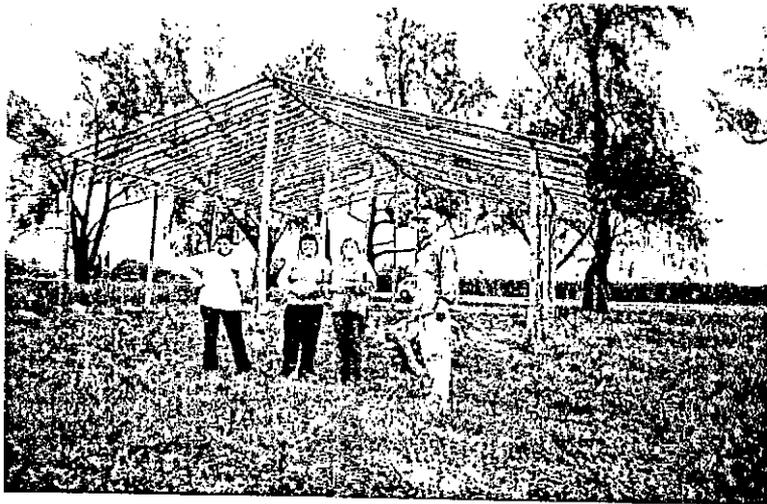
Juana Natalia Jarillo	Presidenta
Santiago Miguel Rearte	Secretario
Vanesa Adriana del Valle Roldan	Tesorera
Graciela del Carmen Coronel	Vocal 1°
Angel Eduardo Castro	Vocal 2°

DATOS DE CONTACTO

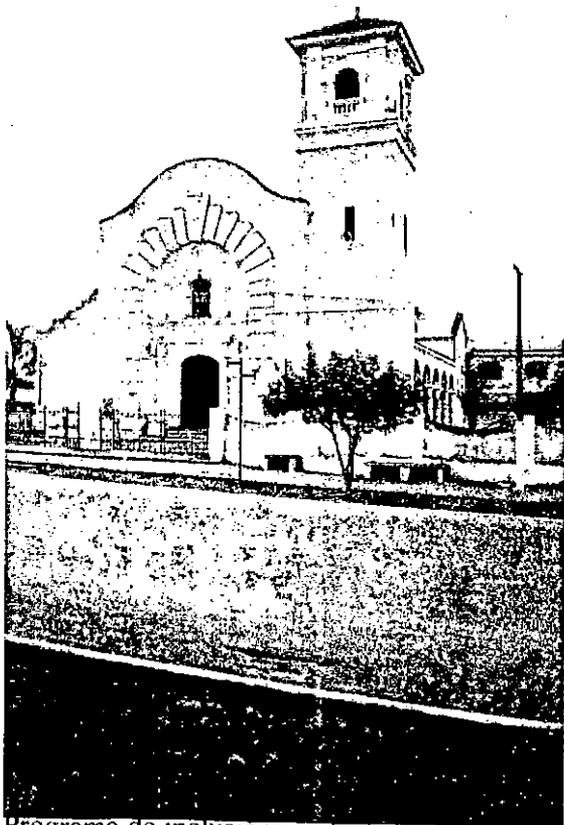
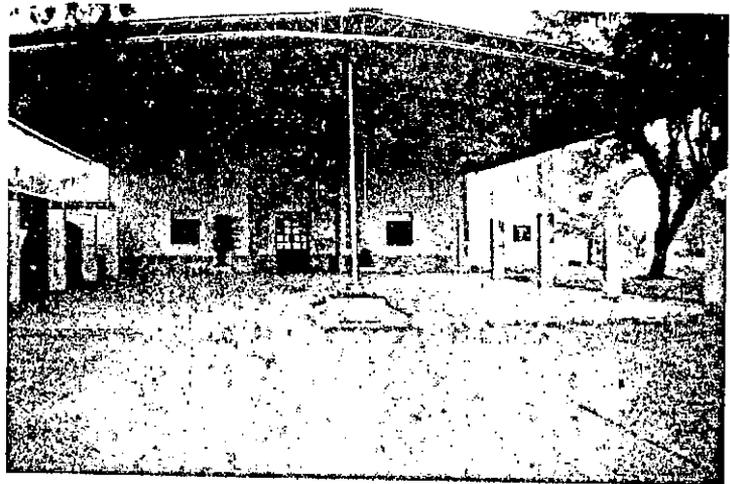
Juanita Jarillo	Presidenta	0381 156 45 35 33
Graciela Coronel	Vocal 1°	0381 154 78 18 97

El techo desapareció luego de un temporal, y desde allí los miembros de la Cooperativa

Portal Calchaquí trabajan al aire libre. Sol, lluvia, frío y calor no logran desanimarlos en su proyecto



Patio de la Escuela Benjamín Zorrilla. Actualmente asisten 1200 alumnos, y casi al totalidad de los habitantes de Santa Lucía han egresado de esa escuela. En sus aulas cedidas generosamente luego del horario escolar se discutieron muchos proyectos como el de la Cooperativa Portal Calchaquí.



Enfrente de la escuela, la Iglesia, centro potencial del turismo religioso regional.

Reunión en casa de Eduardo y Juanita. En la cabecera nuestro ángel guardián, Lucy



Pacheco: su casa y "su" escuela cobijaron muchos sueños en estos meses. A su izquierda Graciela Coronel y Juanita Jarillo, autoridades de la Cooperativa. A su derecha el Ingeniero Lino Ochoa, especialista en el desarrollo de emprendimientos, haciendo control de calidad de los pancitos de anís.

Miembros de la cooperativa en su predio donde esperan concretar el parador turístico, con el fondo de las "montañas azules".



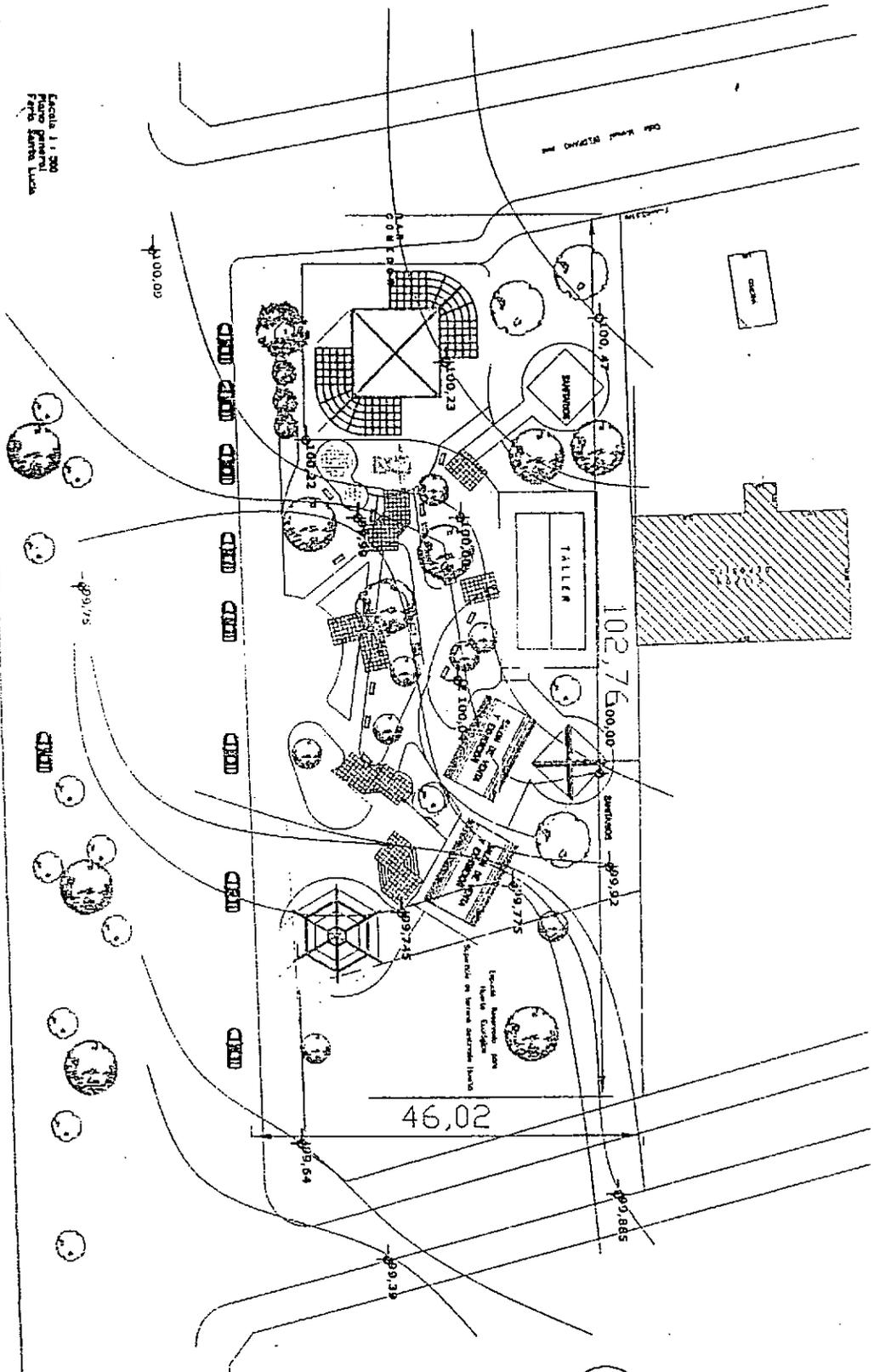
Abajo, a la derecha, el galpón de la cooperativa productora de vinagre, lamentablemente desde hace años inactiva. Otro monumento del trabajo que supo abastecer a toda la región, esperando que nuevos bríos la traigan nuevamente a la vida.



Proyecto de Parador Turístico

Santa Lucía

Autor: Arq. Víctor Eugenio Nacchio



Escala 1:200
 Para
 Plano
 Sitio

102,76 00,00

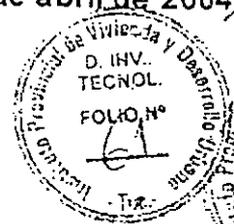
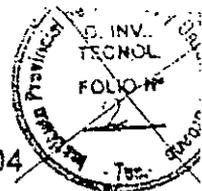
CANAL

46,02

Lugar: San Juan
 Puerto Rico

Departamento de Investigación Tecnológica
 Proyecto Av. Victor Eugenio Necochea

San Miguel de Tucumán 20 de abril de 2004



Sra. Jefa Departamento
Investigación Tecnológica
Arqta Emma Rosa Jerez
S I D

Ref. Feria Artesanal Santa Lucia

Me dirijo a Ud. a efectos, de hacerle entrega de la documentación Técnica del Proyecto "Feria Artesanal " en Santa Lucia, solicitado por la Cooperativa "Portal Calchaquí ", dicho emprendimiento, sufrió variadas modificaciones desde su concepción original, debido ha circunstancias de indole económicas y de funcionamientos internos de la Cooperativa.

Quedando en definitiva, un conjunto organizado de la siguiente manera , una estructura de bambú, (cedida por Cátedra de Estructuras de Edificios II, de la Facultad de Arquitectura , UNT.),que cumpliría las funciones de Información turísticas, (a misma fue adaptada con pérgolas, planteando la posibilidad que esta construcción sea el inicio del conjunto, y generadora de ingresos para el funcionamiento de la Cooperativa. En la misma se desarrollarán, exhibición y venta de comidas y artesanías por ellos elaboradas.

Los trabajos a realizar son nivelación y replanteo de las bases de cada columnas que sostiene la estructura de bambú, luego construcción de la envolventes superior (techo, cañizo, aislante hidrófugo, cubierta de suelo cemento), envolvente vertical (Sobrecimeinto de piedra , perimetral de una altura de 50 cm, interrumpido solo en las puertas. De los 50 cm y hasta la viga de coronamiento será construida con bambú, cañizo, y revoques).la carpintería

será colocada al mismo tiempo que se construya la envolvente. La instalación eléctrica es aérea alojada en Cable canal. Contrapiso de suelo cemento y alisado cementicio

Luego se construirá el o los hornos ecológicos para la elaboración de comidas regionales.

Siguiendo con la disposición establecida en el plano de conjunto, nivelación y replanteo de los stand para elaboración, exhibición y ventas de pequeñas artesanías locales.

Dichos Stands serán construidos en bambú, los paneles constan de un bastidor de cañas de ϕ 4 a 5 cm. luego un tejido con flejes creando una superficie plana para recibir revoques en los casos que lo requiera. Los paneles estarán debidamente vinculados a los pozos de fundación, dispuestos en cada vértice o encuentros de paneles. Tanto en los paneles como en el techo se realizará un tejido con flejes de cañas, que actuará como encofrado perdido para la colocación de aislante hidrófugo y luego la cubierta de ferro cemento, (ferro cemento = Micro hormigón + metal desplegado o tela metálica hexagonal). instalación eléctrica aérea en cable canal, contrapiso de suelo cemento y alisado cementicio.

Su inserción en el terreno es en dos grupos de tres boxes cada uno.

El taller para artesanos estará construido en sus envolventes verticales, con un Sobrecimiento de piedra, hasta una altura de 60 cm, y luego se continua con mampostería de suelo cemento, con refuerzos verticales, en cañas de bambú 4 a 5 cm de ϕ insertas desde los cimientos luego se vinculará con la viga de coronamiento, la carpintería será de madera, sobre dicha viga se insertará, una estereo estructura de caña de bambú de ϕ 5 cm, pues es la variedad de bambú que crece en forma abundante en la zona de Santa Lucia, sobre la estructura se colocará un cañizo con caña de 2 cm de ϕ , mezcla de nivelación, barrera de vapor, cubierta de ferro cemento, aislación hidrófuga.

El contrapiso se hará con suelo cemento, la instalación eléctrica se hará aérea, alojada en cable canal, con una vereda perimetral de suelo cemento.

En el caso de los sanitarios se desarrollo en una planta circular, planteando una envolvente vertical, con mampuestos de suelo cemento, y techo, estructura de cañas de bambú o palos de álamos o

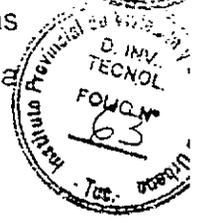
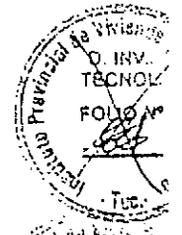


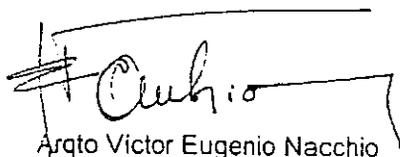


eucaliptus, cubierta de ferro cemento. Dispuestos en dos núcleos distribuidos en los extremos del taller para artesanos.

El bar – comedor , se plantea una construcción en bambú y suelo cemento, con pérgola a su alrededor, a fin de crear un lugar de mesas al desborde exterior, integrando también la zona de juegos infantiles en bambú.

El conjunto se verá integrado, por la disposición de pérgola sobre las camineria, que interconecta todos los locales del conjunto, albergados en una plaza central donde existirán merendero y bancos de plazas.

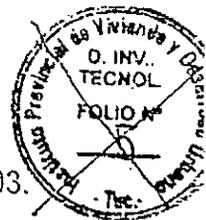




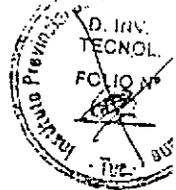
Arqto Victor Eugenio Nacchio

Departamento de Investigación Tecnológica
IPV y DU

San Miguel de Tucumán 12 de diciembre de 2003.



Sra. Jefa Departamento
Investigación Tecnológica
Arqta Emma Rosa Jerez
S / D



Ref.: Parador Turístico, Santa Lucia

De mi consideración

El proyecto del Parador Turístico- Feria Artesanal esta emplazado en terrenos pertenecientes al Instituto Provincial de Vivienda y Desarrollo Urbano, cedida en comodato a la Cooperativa Portal Calchaquí, en la localidad de Santa Lucia sobre la Ruta Provincial 307, paso de gran afluencia de turísticas durante la temporadas de verano e invierno a los Valles Calchaquíes que son un polo de atracción turística.



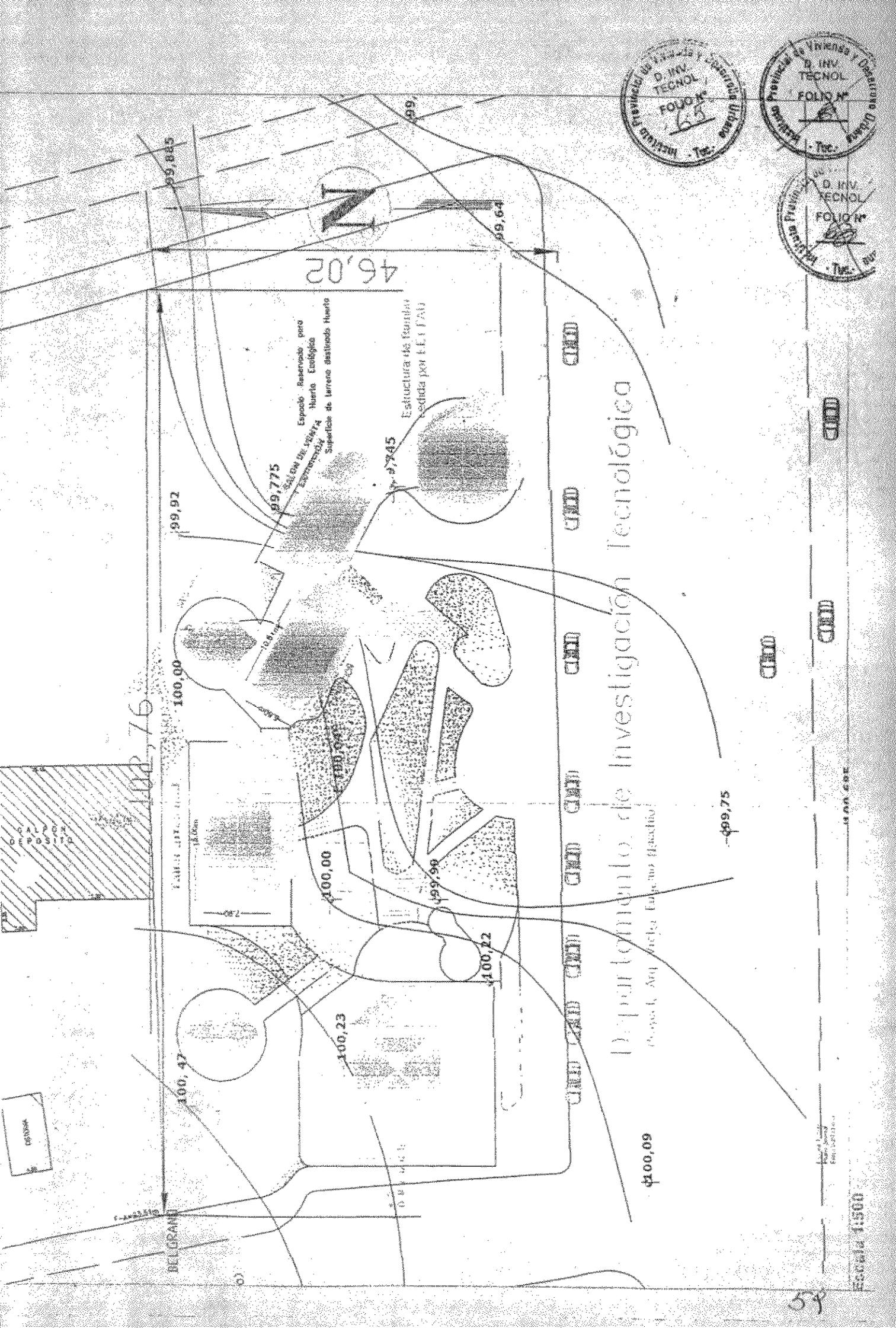
En dicho predio se desarrollo los siguientes locales:

- A) Taller - Venta - Información Turística, Estructura de Bambú cedida por los alumnos de la cátedra de Estructuras I de la FAU. y adaptada para tal fin, con un presupuesto estimado \$ 1.200
- B) Locales de Exhibición y Ventas de Productos Artesanales; Boxes (6) en dos grupos, constan de un lugar para exhibición y otro para elaboración a la vista de sus productos, construidos con paneles en Bambú y cubiertos con Ferro cemento. Presupuesto estimado \$ 3.880
- C) Sanitarios: Grupo para ambos sexos, consta cada uno con dos inodoros, ducha, y lavabos, será construido con suelo cemento, estructura de techo en bambú, cubierta de ferro - cemento. Presupuesto estimado \$ 6.100
- D) Taller para Artesano, será construido su envolventes verticales con mampuestos de suelo cemento, estructura de techo en bambú y cubierta de ferro cemento. Presupuesto estimado \$ 6.000
- E) Bar - Comedor construido en bambú y Suelo cemento en sus desborde, se ubican juegos infantiles construido en bambú. Presupuesto estimado \$ 6.600.-
- Parquización: caminería con desniveles en granza, y arborización con especie autóctonas. Una zona destinada a huerta ecológica.

Tratando en todos los casos que los materiales a utilizar sea autóctonos sin que genere contaminación, respetando la ecológica, que no altere el paisaje. Capacitación a los beneficiarios de los planes sociales, en el uso de materiales alternativos y renovables, abundante en el medio, tierra y bambú (su producción cosecha y comercialización.

El Instituto Provincial de Vivienda y Desarrollo Urbano, a través de su Departamento Investigación Tecnológica, da asistencia técnicas en dicho emprendimiento.

Para la feria artesanal y cotizando solamente materiales se presupuestó Estimativamente de \$ 23.780.-



99,025

46,02

99,92

99,775

99,745

99,64

100,00

100,76

100,00

99,90

100,22

100,47

100,23

400,09

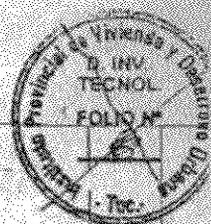
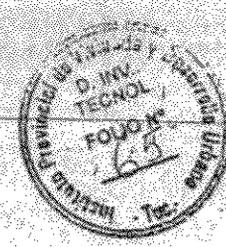
99,75

BELGRANO

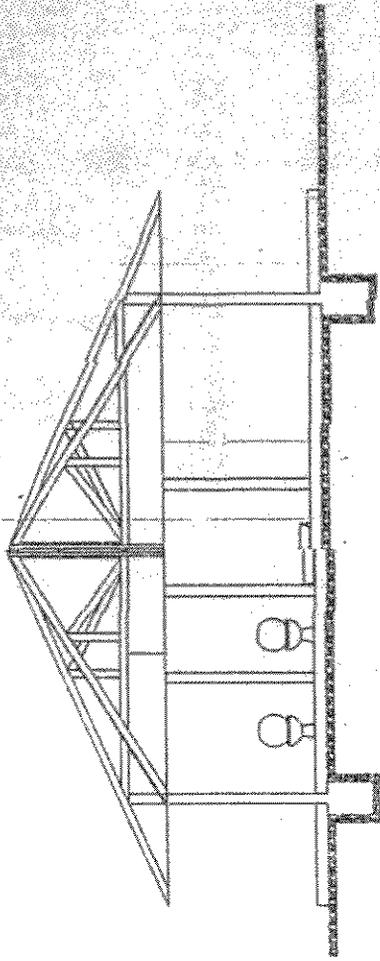
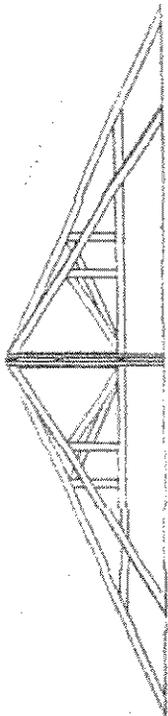
Departamento de Investigación Tecnológica

Calle Encino Maschwitz

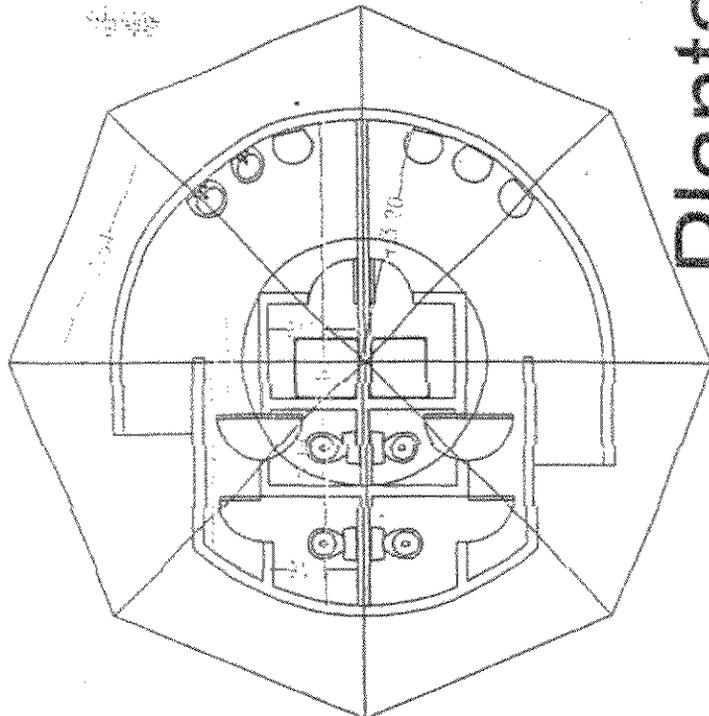
Escala 1:1500



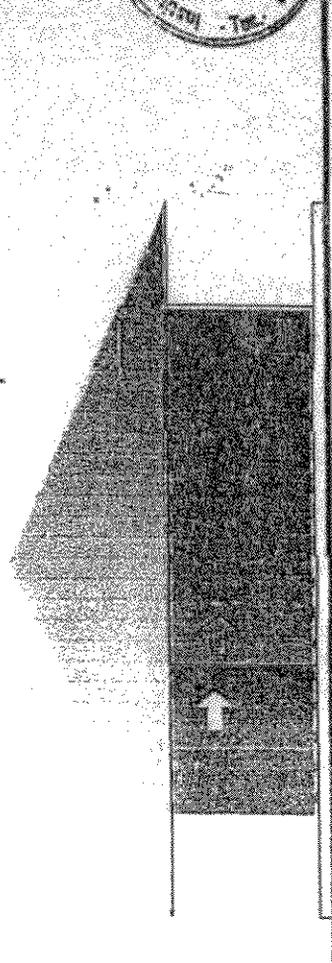
Sanitarios



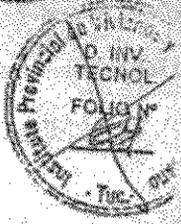
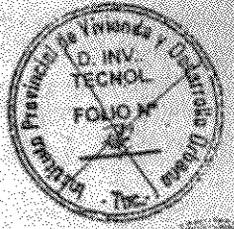
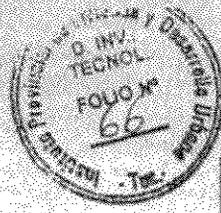
Corte



Planta

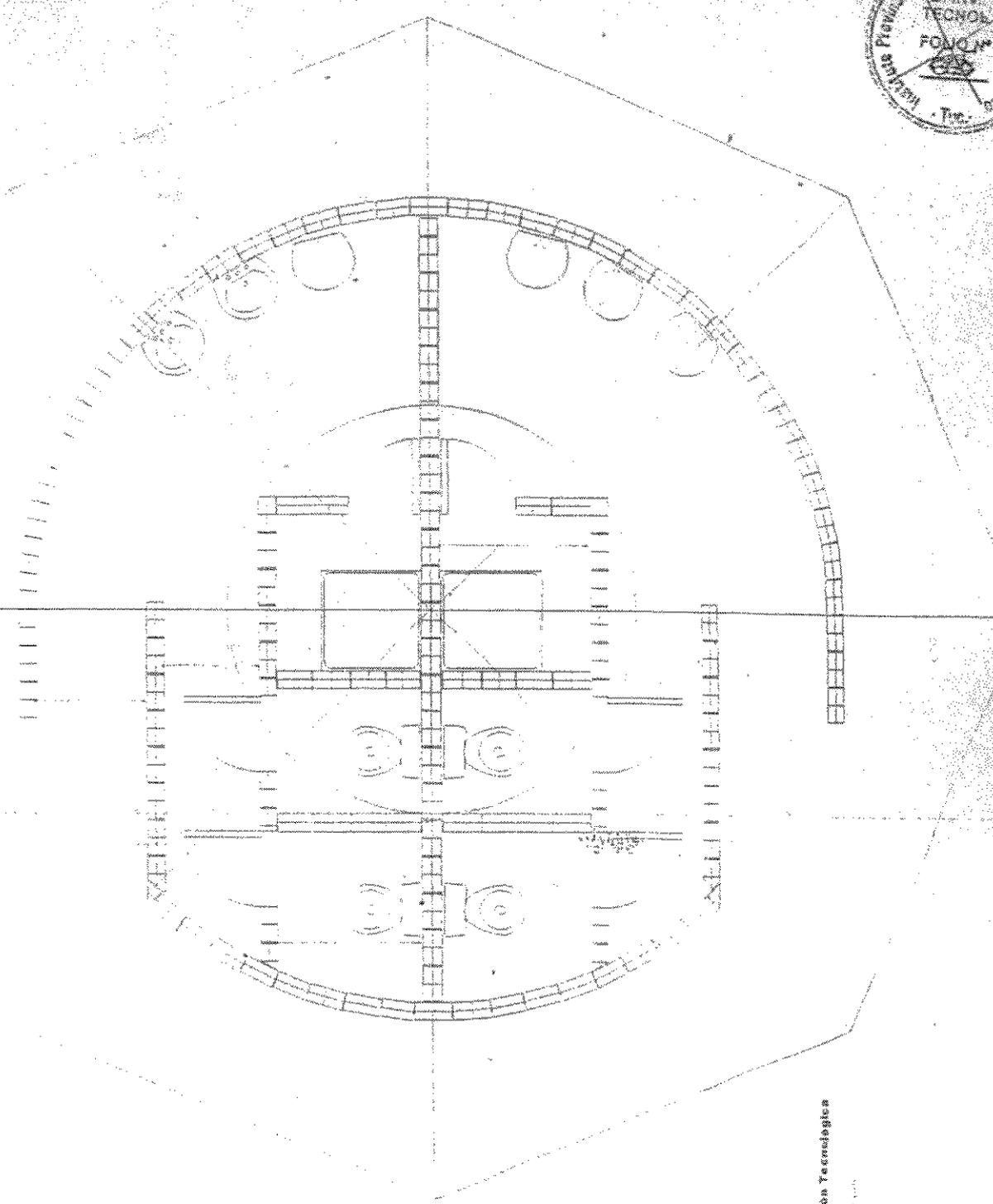


Frente



Departamento Investigación Tecnológica
Calle Barros Arana 1300, Valparaíso
Academia de Ingenieros, Valparaíso, Chile
Enero 1958

Planteo de muros de Suelo Cemento



Instituto Provincial de Vivienda y Construcción
D. INV. TECNOL.
FOLIO N°
67
-Téc.-

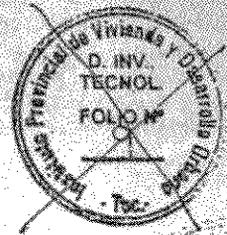
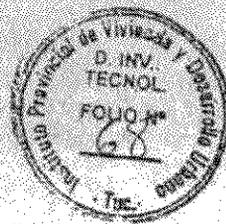
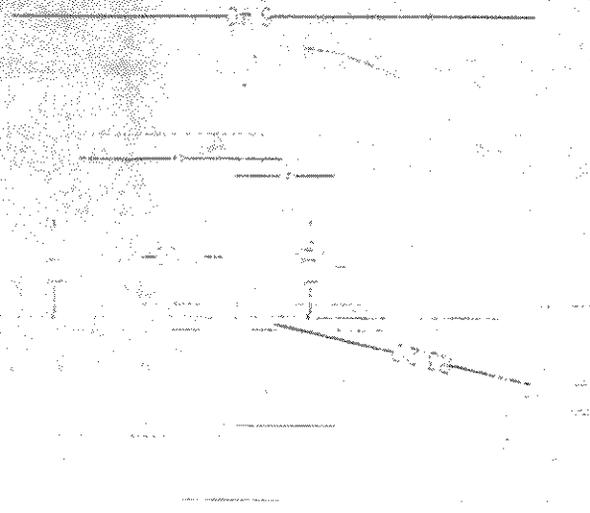
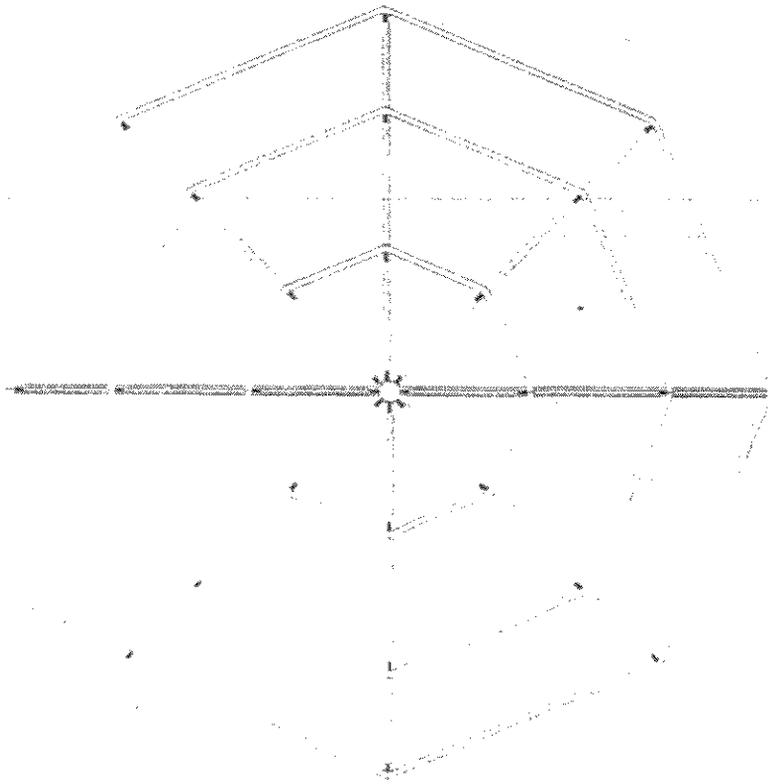
Instituto Provincial de Vivienda y Construcción
D. INV. TECNOL.
FOLIO N°
-Téc.-

Instituto Provincial de Vivienda y Construcción
D. INV. TECNOL.
FOLIO N°
-Téc.-

Departamento Investigación Tecnológica
E. Serrano, E. Rojas, J. Pérez
Rafael Plancher, M. J. López, etc.
Escala: 1:50

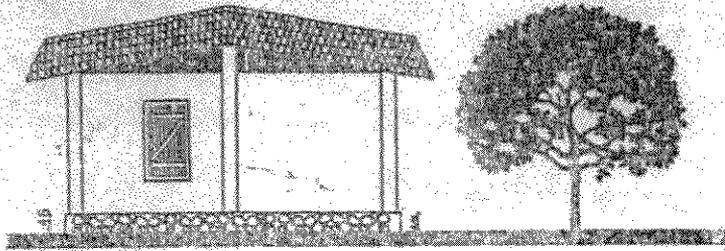
Planteo Estructural de Techo

Planteo Instalación Sanitaria

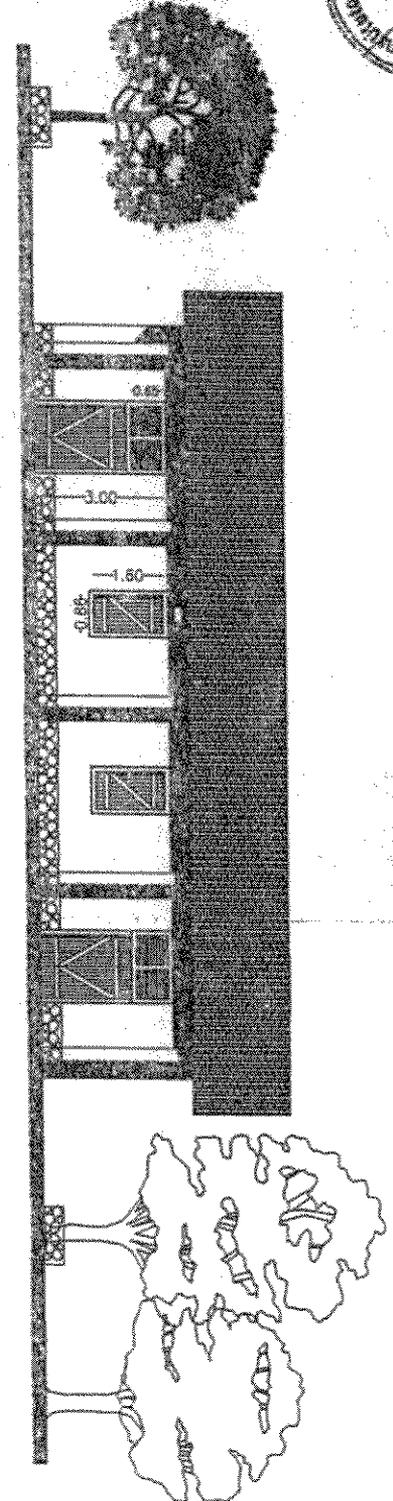
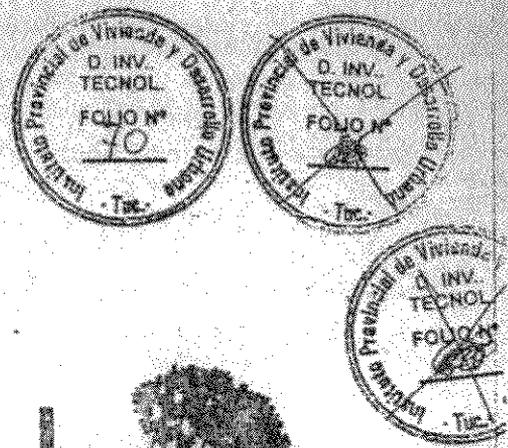
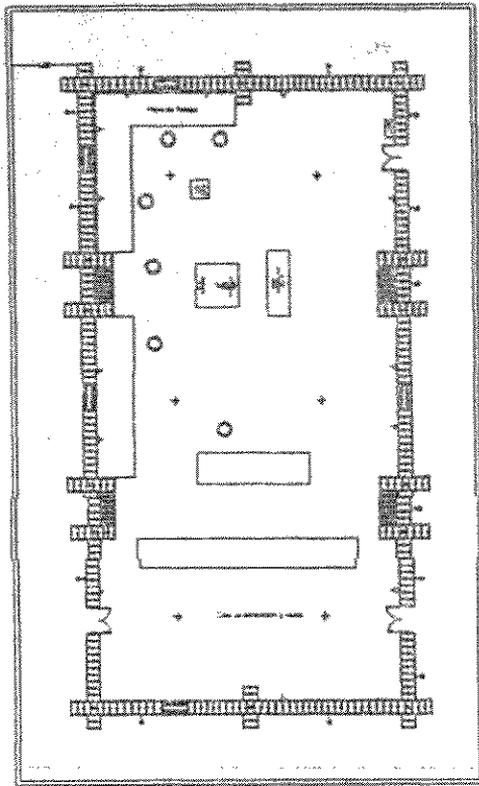


Departamento Investigación Tecnológica
Suipacha Surata E. 1012
Avda. Nazca 4155 Montevideo
P. 1012

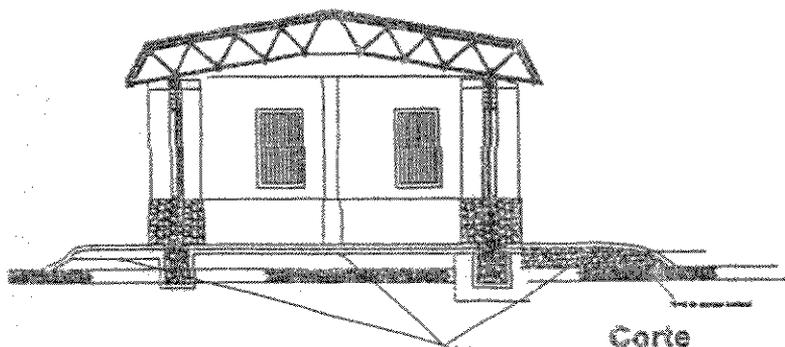
"Taller de Artesanos-Santa Lucia"



Frente



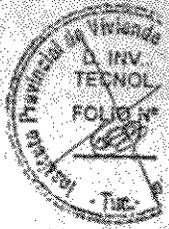
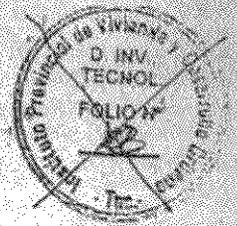
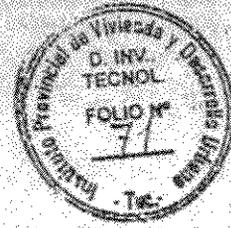
Frente Sur



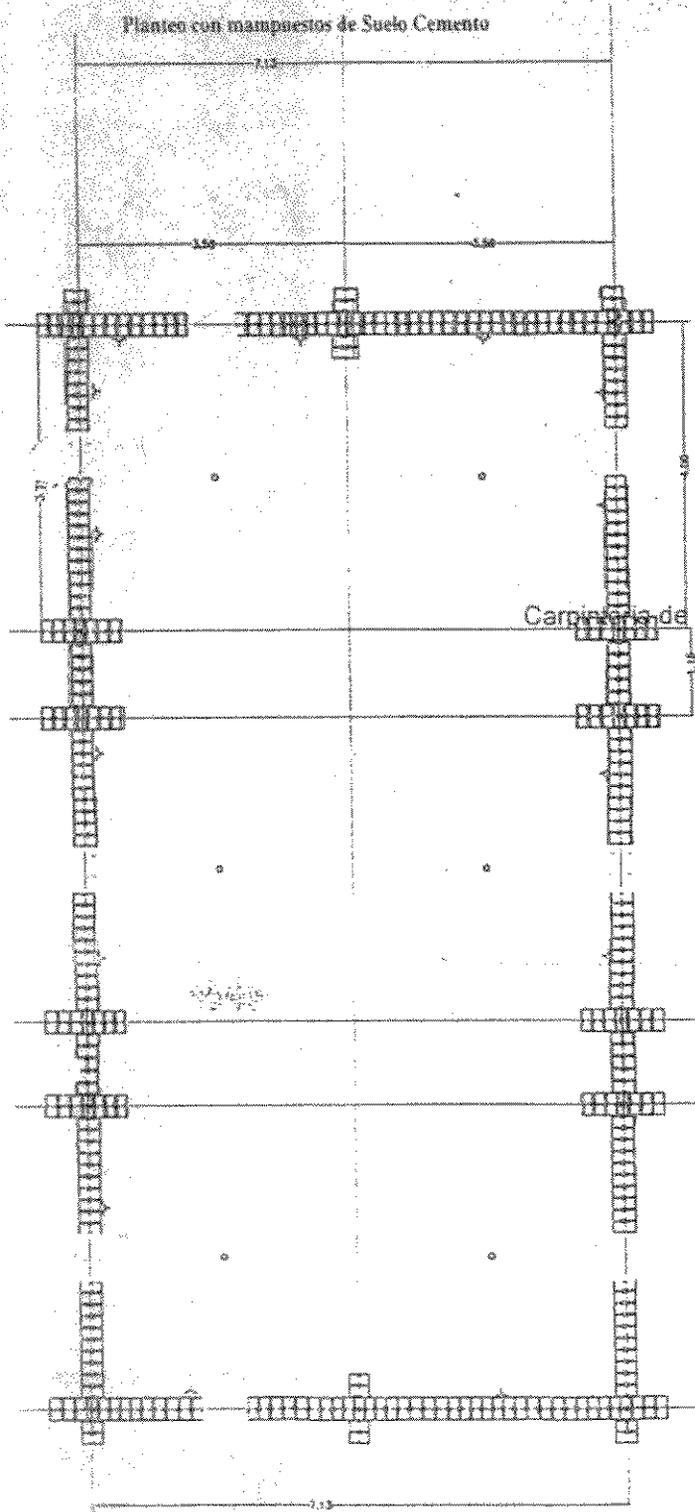
Corte

Departamento de Investigación Tecnológica
 Arqto Nacchio Víctor Eugenio
 Escala 1:100

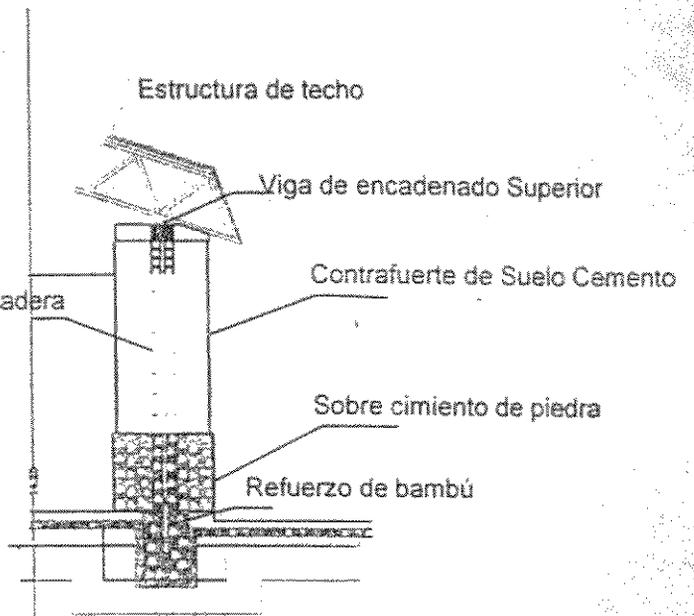
" Taller de Artesanos-Santa Lucia "



Planteo con mampuestos de Suelo Cemento



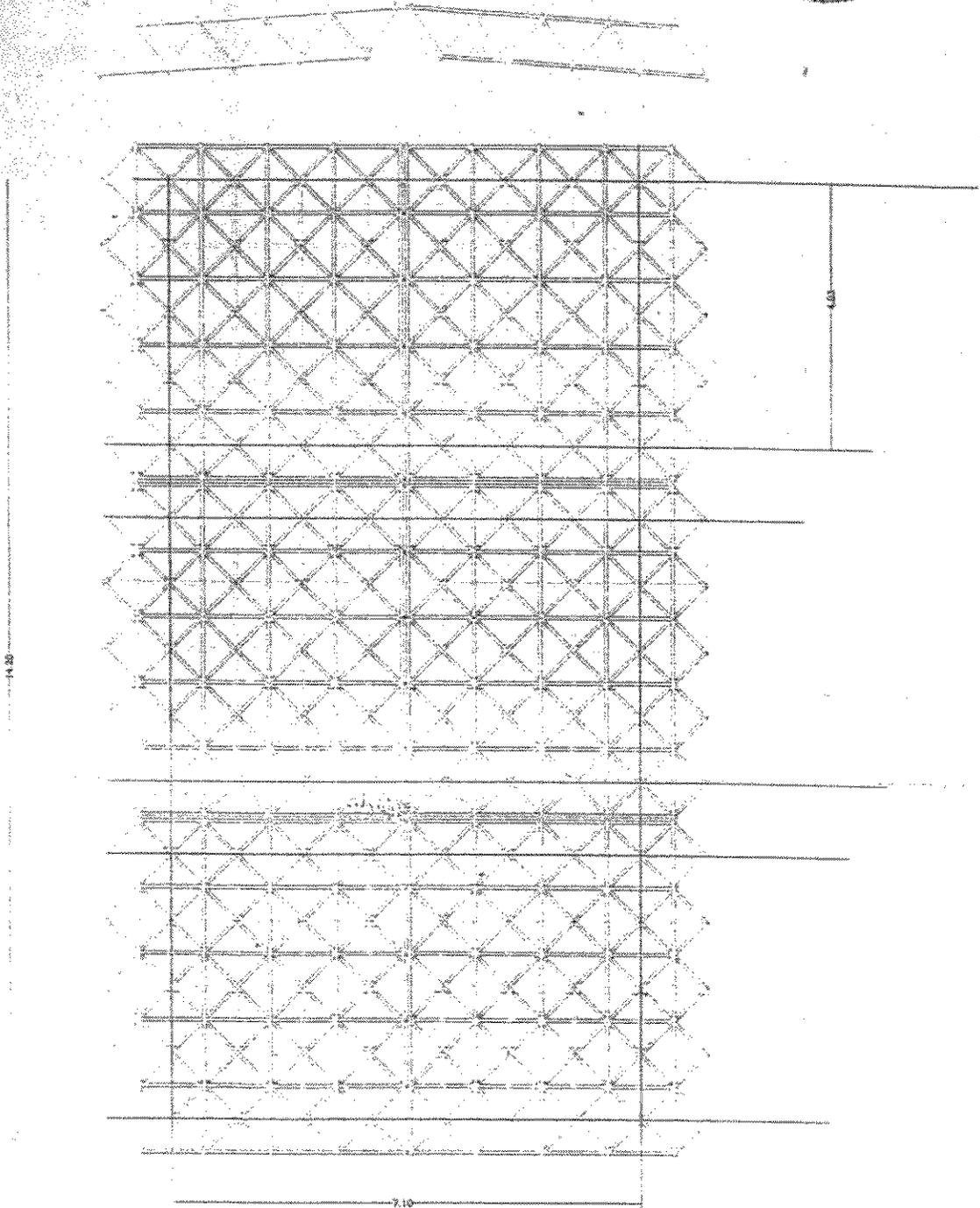
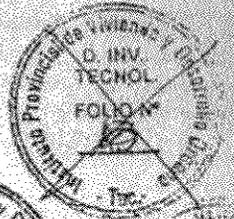
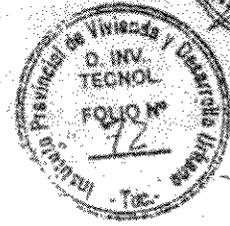
Detalle Constructivos



Departamento de Investigación Tecnológica
 Arqto Nacchio Víctor Eugenio
 Escala 1:100

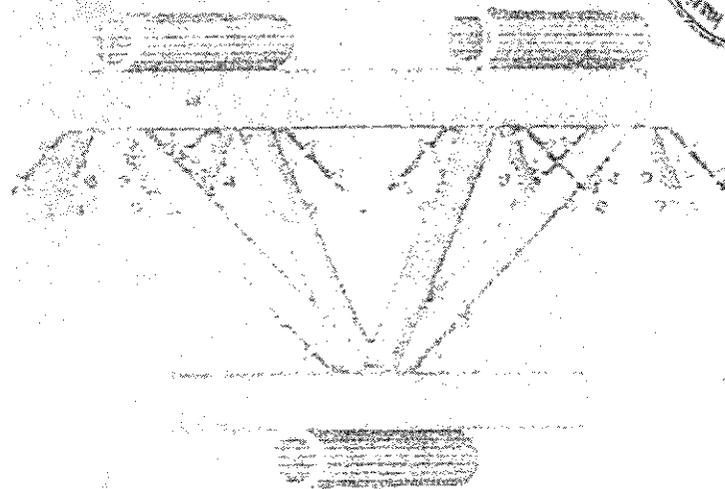
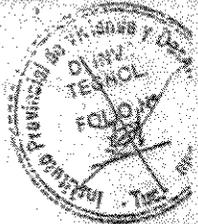
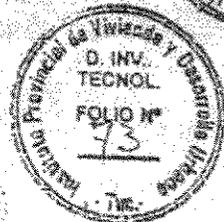
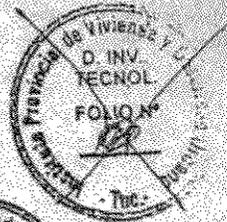
" Taller de Artesanos-Santa Lucia "

Detalle de proyección de estructura de bambú del techo

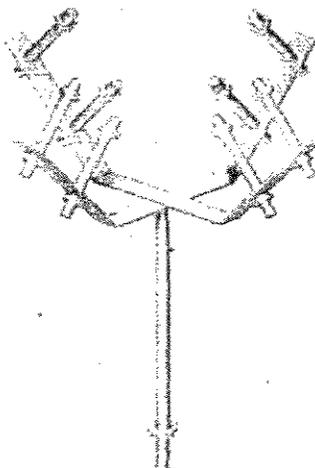


Departamento de Investigación Tecnológica
Arqto Nacchio Víctor Eugenio
Escala 1: 100

Feria Artesanal en Santa Lucia
Techo taller para Artesanos
Detalles Constructivos de estereo estructura



Detalle Vinculos metálicos

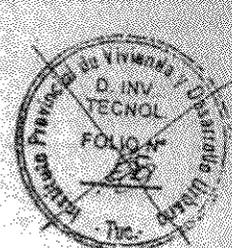
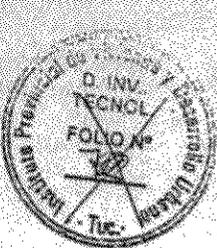
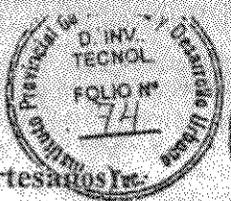


PLANILLA DE COMPUTOS METRICOS

Obra: Parador Turístico en Santa Lucía (taller de artesanos) Inc.

Departamento de Investigación Tecnológica

Fecha:



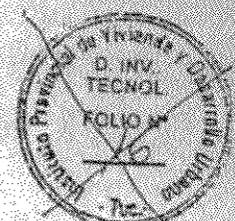
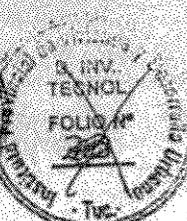
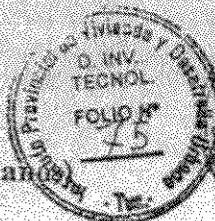
ITEMS	DESCRIPCION	UNIDAD	PARTES IGUALES	LARGO	ANCHO	ESPESOR	PARCIAL	TOTAL
1	Excavación	M ³	2	15,50	0,60	0,90	16,74	
		M ³	2	8,40	0,60	0,90	9,072	
		M ³	10	1,20	0,60	0,90	6,48	
								32,29
2	Cimientos	M ³	2	15,50	0,60	0,90	16,74	
		M ³	2	8,32	0,60	0,90	9,072	
		M ³	10	1,00	0,60	0,90	6,48	
								32,29
3	Sobrecimientos	M ²	2	15,30	0,30		9,18	
			2	8,20	0,30		2,46	
			10	1,00	0,30		3,00	
								14,64
4	Capa aisladora	M ²	2	15,30	0,30		9,18	
		M ²	2	8,20	0,30		2,46	
		M ²	10	1,00	0,30		3,00	
								14,64
5	Muros de 0,30	M ²	2	15,30	2,54		77,72	
		M ²	2	8,20	2,54		20,82	
		M ²	10	1,00	2,54		25,40	
								123,94
6	Contrapiso	M ²	1	13,95	6,85		95,55	
								95,55
7	Camineria	M ²	2	10,45	1,50		31,35	
		M ²	2	14,50	1,50		21,75	
								53,50
8	Encadenado	ML	2	15,30	0,30	0,20		
		ML	2	8,20	0,30	0,20		
		ML	10	1,00	0,30	0,20		
								24,50
9	Estructura de Techo (bambú)	M ²		15,30	9,20			
								140,76
10	Cubierta	M ²		15,30	9,20			
								140,76

PLANILLA DE COMPUTOS METRICOS

Obra: Parador Turístico en Santa Lúcia (taller de artesanos)

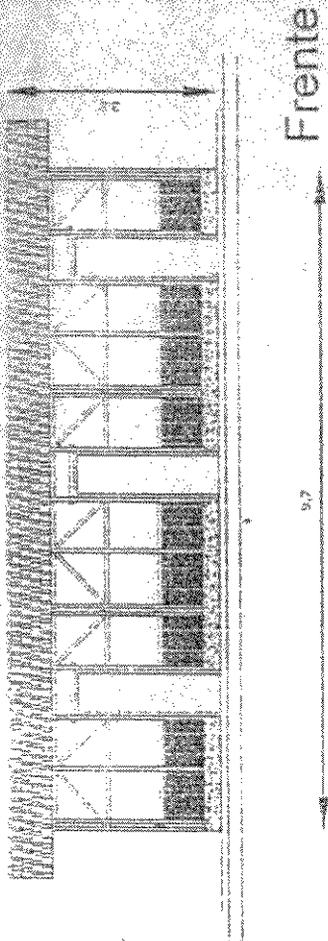
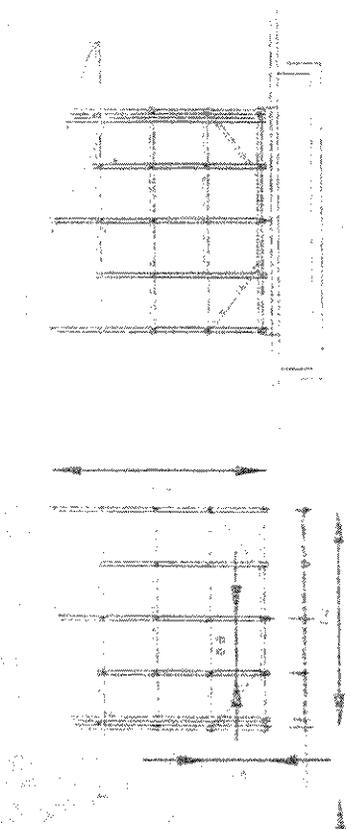
Departamento de Investigación Tecnológica

Fecha:

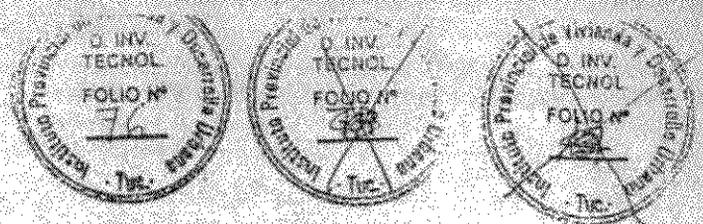
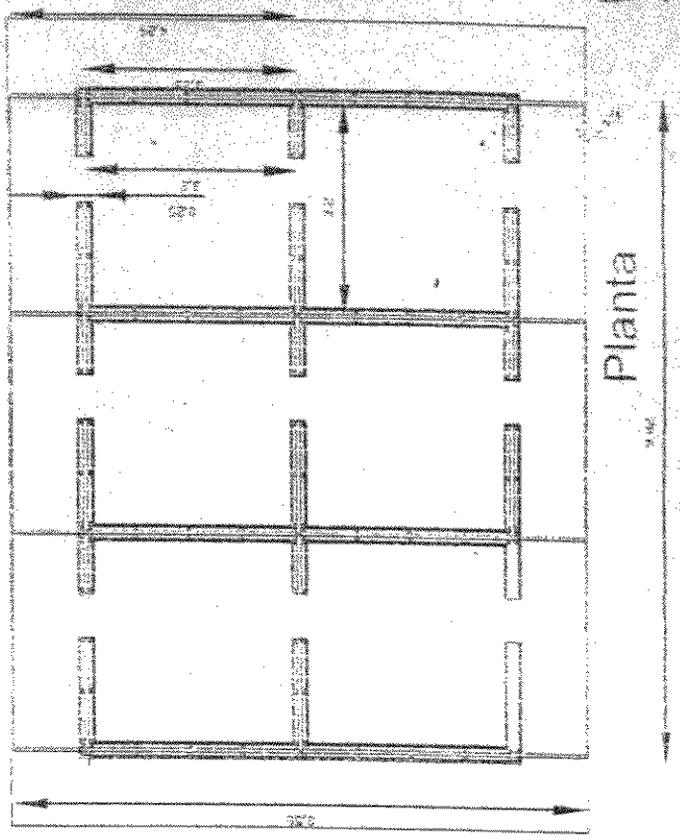
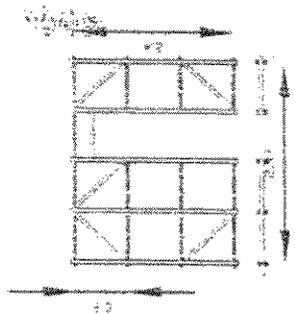


ITEMS	DESCRIPCION	UNIDAD	PARTES IGUALES	LARGO	ANCHO	ESPESOR	PARCIAL	TOTAL
1	Excavación	M ³	2	15,50	0,60	0,90	16,74	
		M ³	2	8,40	0,60	0,90	9,072	
		M ³	10	1,20	0,60	0,90	6,48	
								32,29
2	Cimientos	M ³	2	15,50	0,60	0,90	16,74	
		M ³	2	8,32	0,60	0,90	9,072	
		M ³	10	1,00	0,60	0,90	6,48	
								32,29
3	Sobrecimientos	M ²	2	15,30	0,30		9,18	
			2	8,20	0,30		2,46	
			10	1,00	0,30		3,00	
								14,64
4	Capa aisladora	M ²	2	15,30	0,30		9,18	
		M ²	2	8,20	0,30		2,46	
		M ²	10	1,00	0,30		3,00	
								14,64
5	Muros de 0,30	M ²	2	15,30	2,54		77,72	
		M ²	2	8,20	2,54		20,82	
		M ²	10	1,00	2,54		25,40	
								123,94
6	Contrapiso	M ²	1	13,95	6,85		95,55	
								95,55
7	Camineria	M ²	2	10,45	1,50		31,35	
		M ²	2	14,50	1,50		21,75	
								53,50
8	Encadenado	ML	2	15,30	0,30	0,20		
		ML	2	8,20	0,30	0,20		
		ML	10	1,00	0,30	0,20		
								24,50
9	Estructura de Techo (bambú)	M ²		15,30	9,20			
								140,76
10	Cubierta	M ²		15,30	9,20			
								140,76

Construcción en Banbio
 de excbición y venta
 Santa Lucía

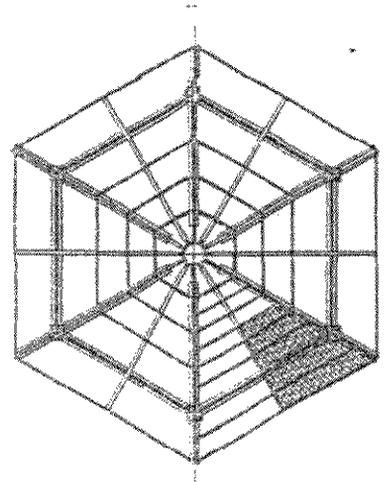


Corte de bastidor

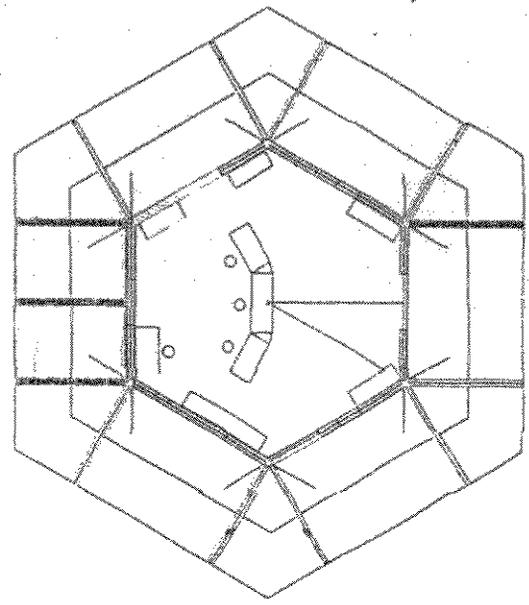


Elaborado por el Ing. Miguel Ángel Rodríguez
 1970

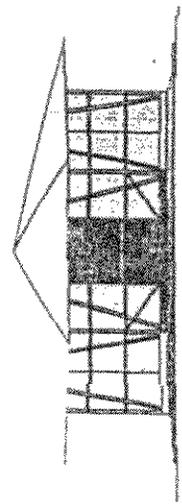
**1 etapa - Taller Venta
Parador turístico - Santa Lucia**



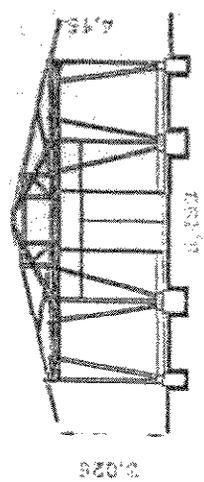
Detalle de techo



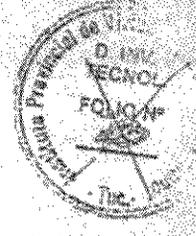
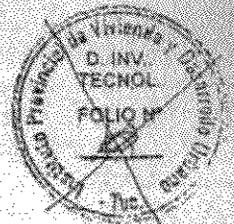
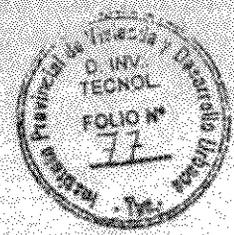
Planta - estructura en bambú



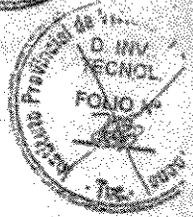
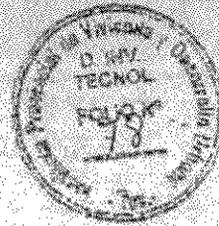
Frente



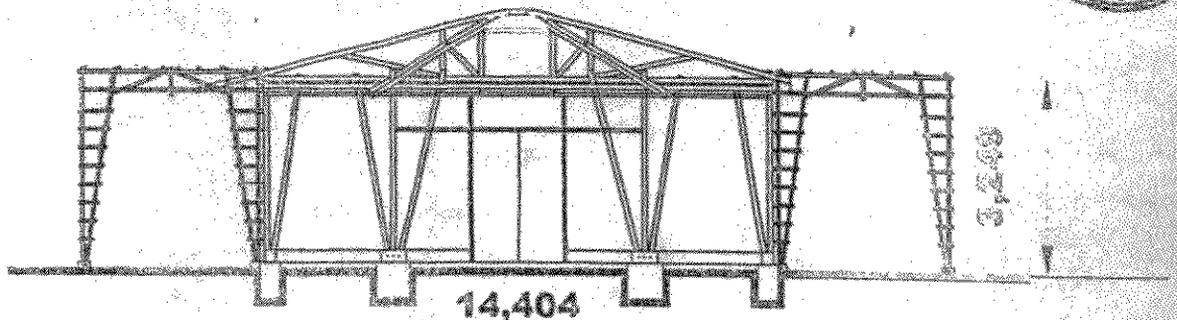
Corte



Estructura de bambú codada por P-AL
Estructura de bambú codada por P-AL



Estructura de bambú detalles de incorporación de pérgola



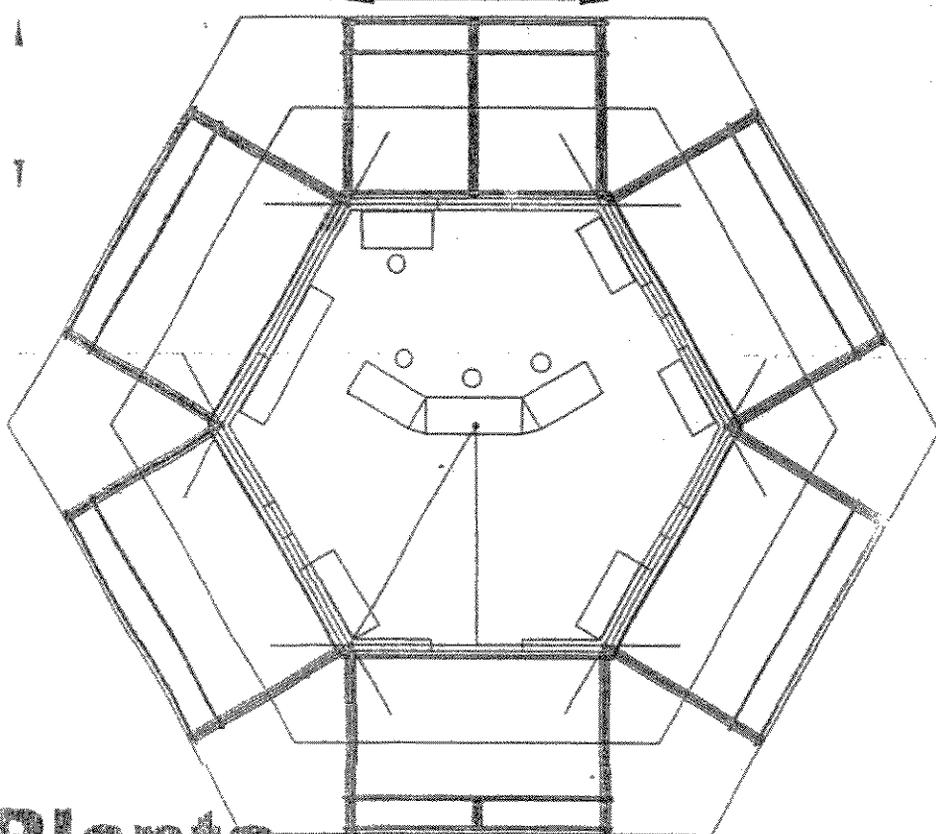
14,404

3,248

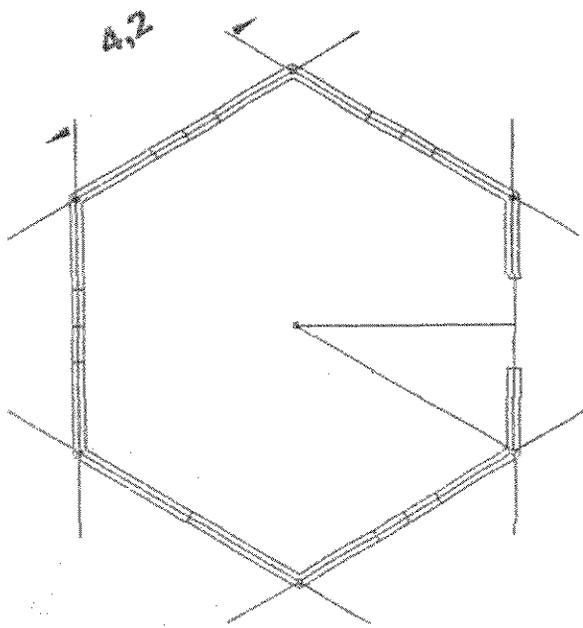
Corte

4,4

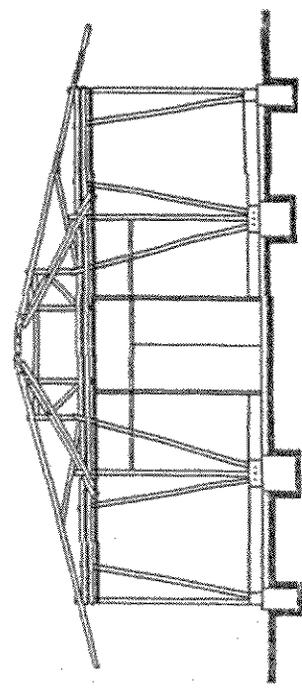
2,884



Planta



Planta

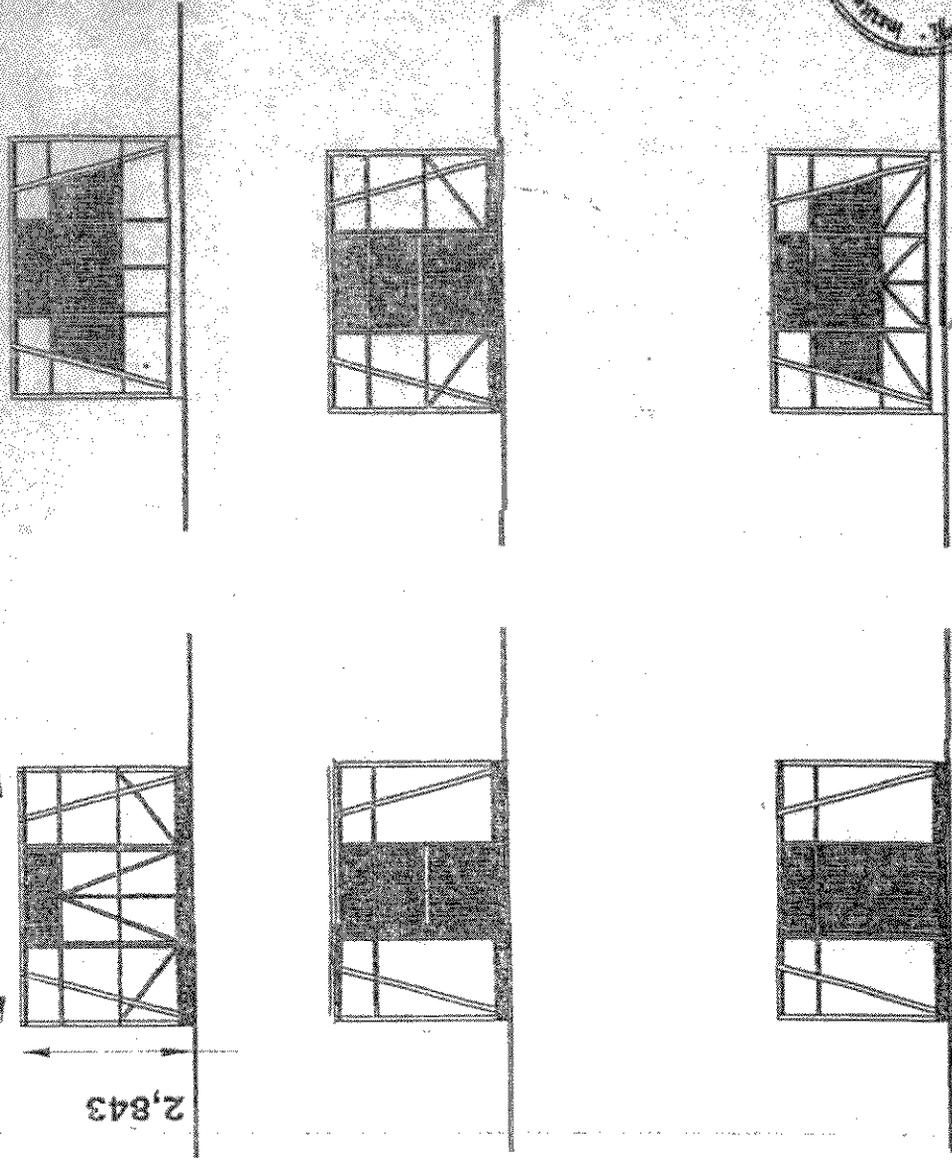


Frentes

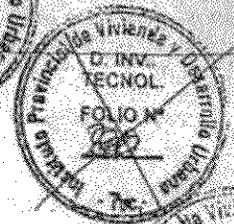
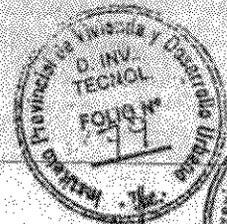
Escala 1:125

4,289

2,843

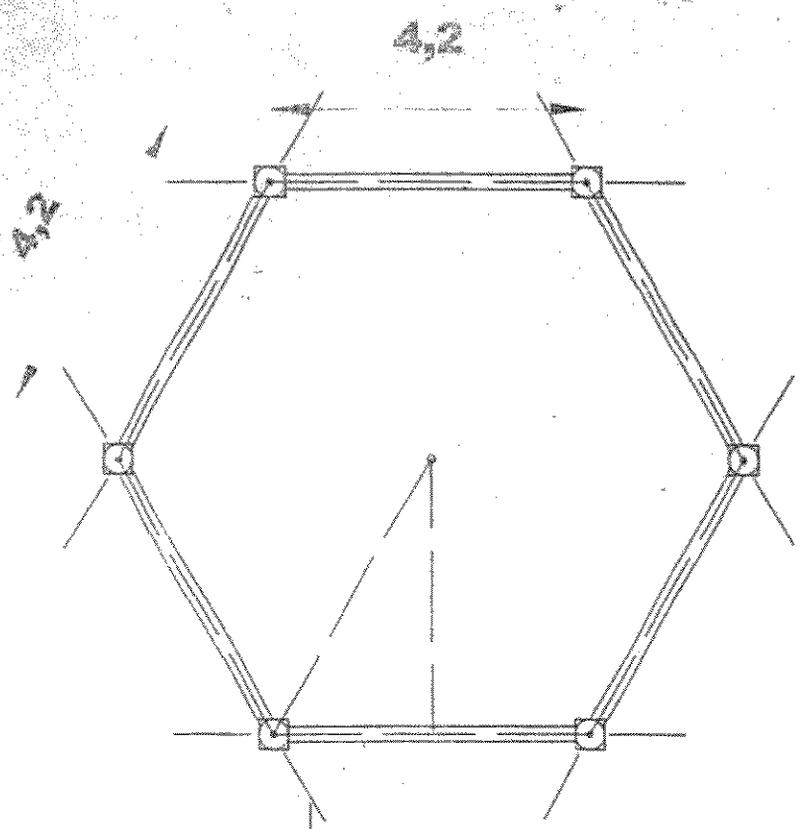
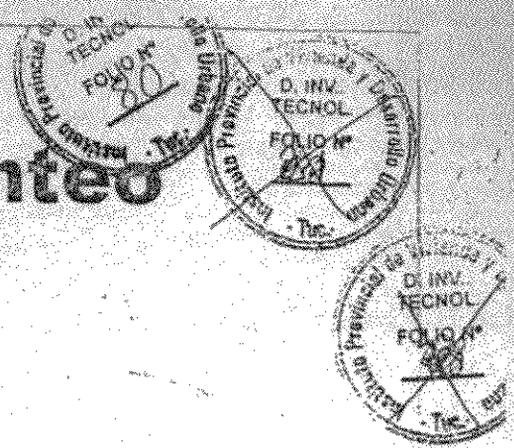


Paneles - Frentes

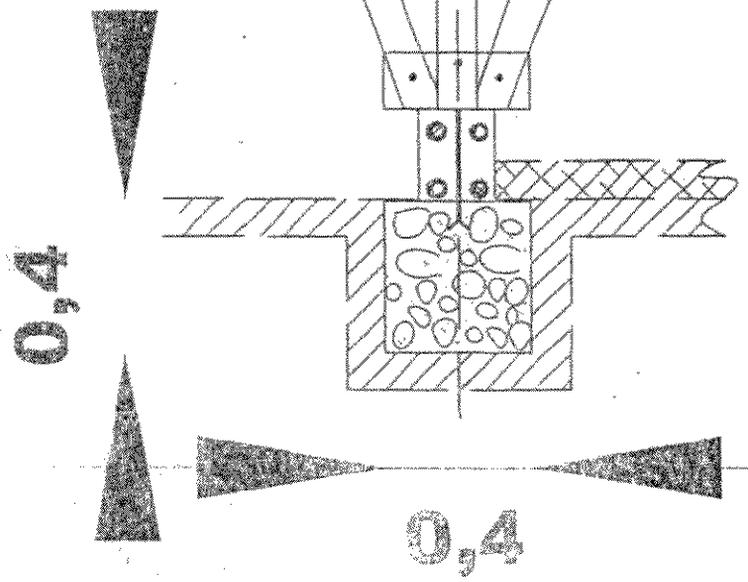


Plano de replanteo

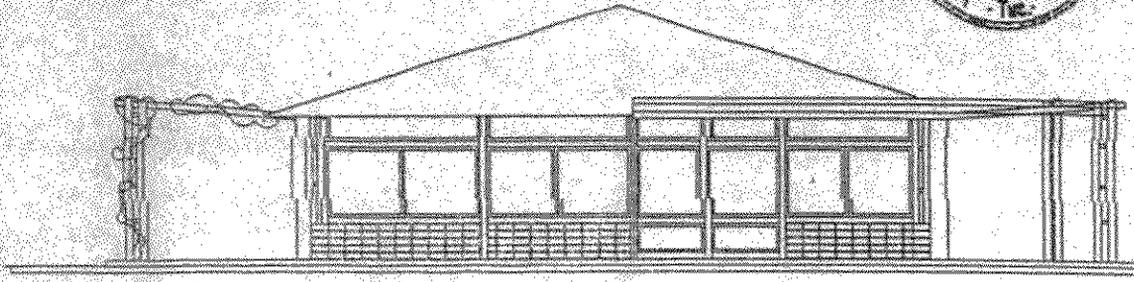
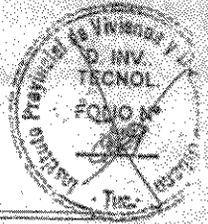
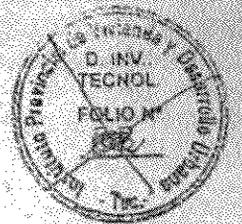
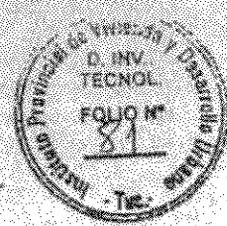
Escala 1:100



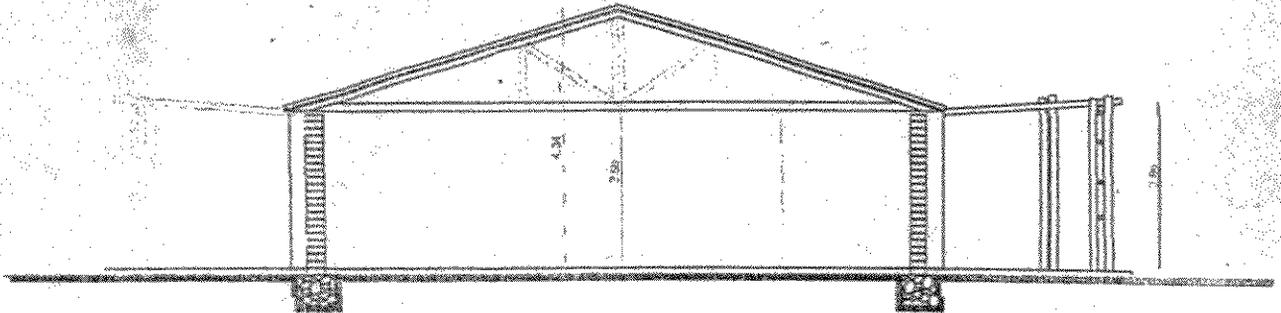
Detalles de unión columnas de pérgolas - cimientos - Escala 1:20



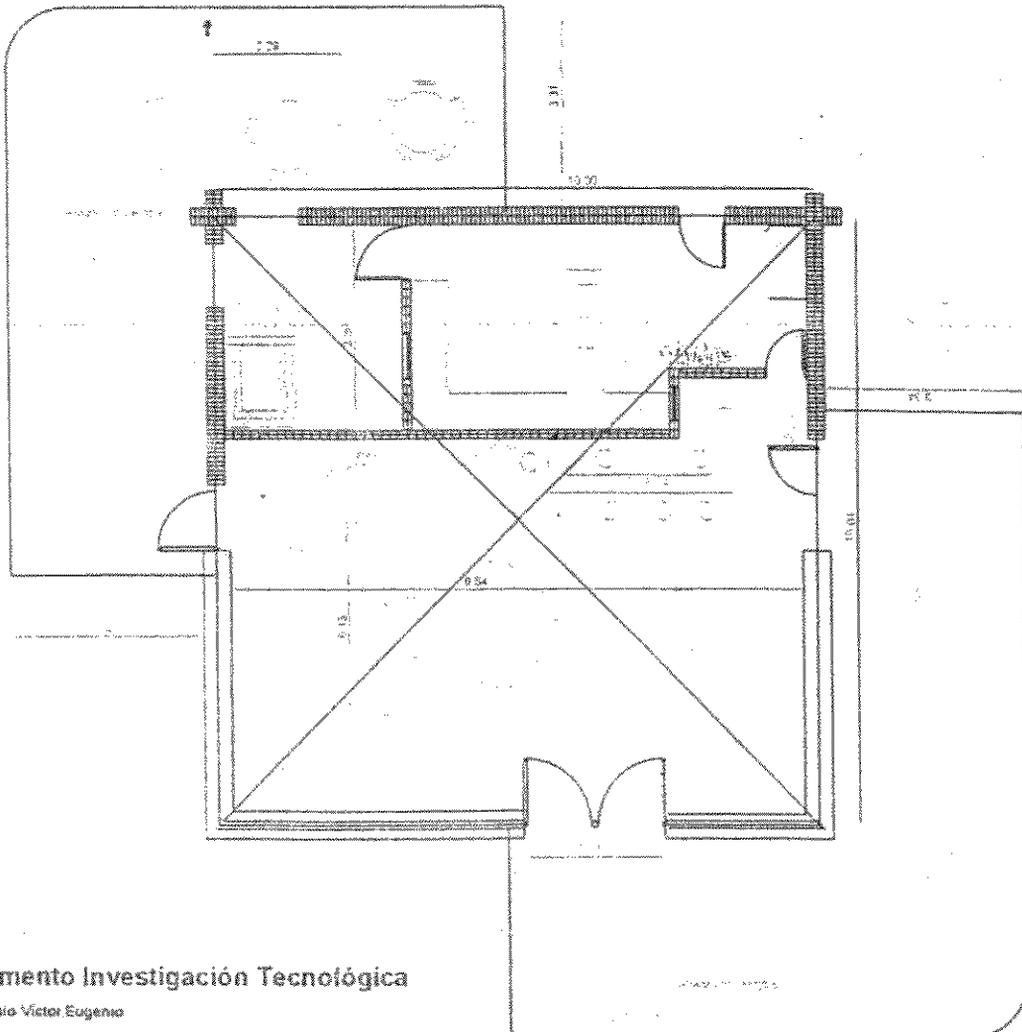
Bar. Comedor
Santa Lucia



Frente



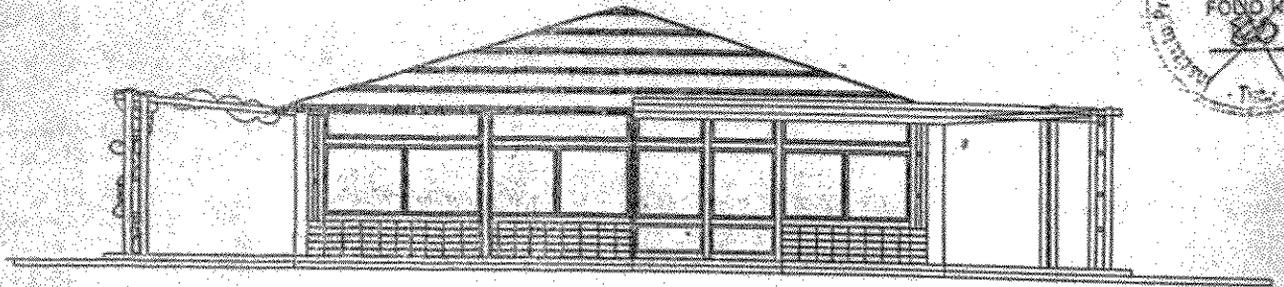
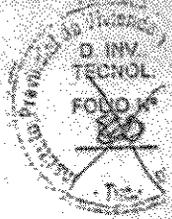
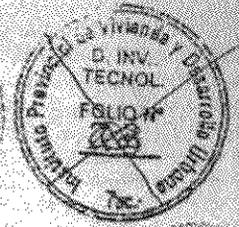
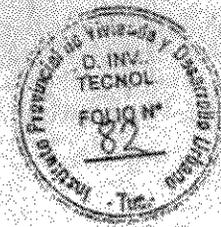
Corta



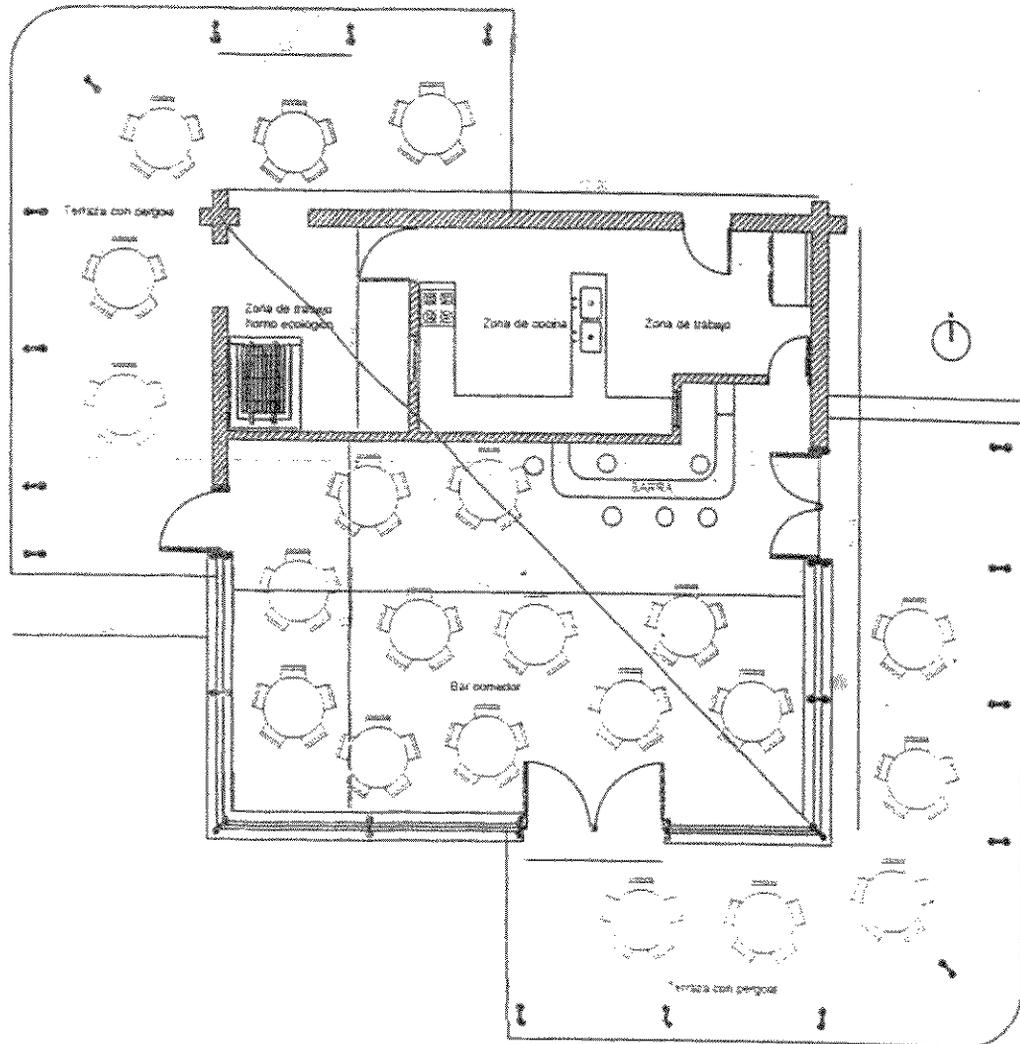
Departamento Investigación Tecnológica

Arqto. Rector Víctor Eugenio
Escala 1:125

Bar- Comedor Santa Lucia



Frente

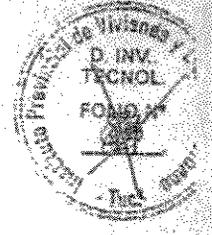
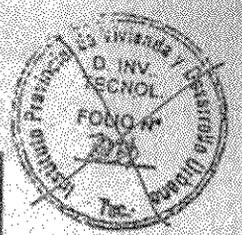
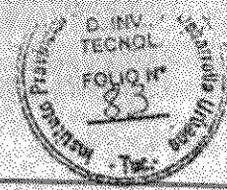


Planta

Departamento Investigación Tecnológica

Arqto. Nacchio Victor Eugenio

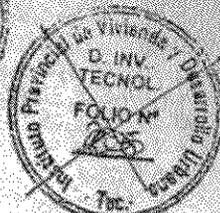
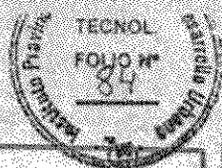
Escala 1:125



RUBRO: TALLER SANTA LUCIA					
ITEM: CIMIENTO CORRIDO DE HORMIGÓN CON PIEDRA BOLA: USANDO CAL Y CEMENTO					
ANÁLISIS DE COSTO		UNIDAD DE MEDIDA : M ³		Fecha: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cal hidratada	Kg.	81,00	0,13	10,53	
Cemento	Kg.	38,40	0,240	9,216	
Arena	M ³	0,515	9,50	4,892	
Cascotes	M ³	0,770	13,33	10,264	
					34,9026

RUBRO: TALLER SANTA LUCIA					
ITEM : SOBRE-CIMENTOS					
ANÁLISIS DE COSTO		UNIDAD DE MEDIDA : M ³		Fecha: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cemento	Kg.	105,00	0,2125	22,312	
Arena	M ³	0,450	9,50	4,27	
Piedra Bola	M ³	0,900	13,33	11,99	
					38,58

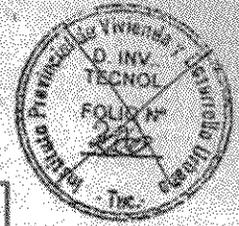
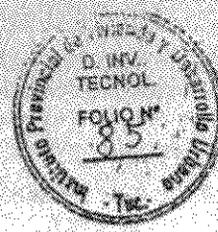
[Handwritten signature]



RUBRO: TALLER SANTA LUCIA ITEM: CAPA AISLADORA -					
ANÁLISIS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA : M ²			Fecha: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cemento	Kg.	6,00	0,24	1,44	
Arena gruesa	M ²	0,0025	9,50	0,023	
Hidrófugo	Kg.	0,50	0,85	0,425	
Pintura asfáltica	Lts	0,75	2,802	2,10	
					4,21

RUBRO: TALLER SANTA LUCIA ITEM: MUROS DE MAMPUESTOS DE SUELO CEMENTO (espesor de junta 1,5 cm por M ² de mampostería)					
ANÁLISIS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA : M ²			FECHA: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cal hidratada	Kg.	19,10	0,2125	4,05	
Cemento	Kg.	9,90	0,13	1,28	
Arena gruesa	M ²	0,009	9,50	0,085	
Mampuestos	Un.	50,00	0,07	3,50	
					8,915

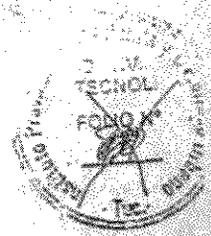
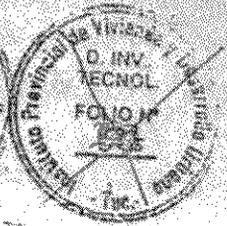
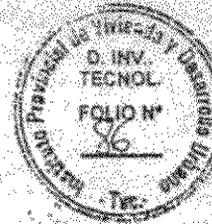
[Handwritten signature]



RUBRO: TALLER SANTA LUCIA ITEM: CONTRAPISO DE 10 CM.					
ANÁLISIS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA : M ²			FECHA: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cemento de Albañilería	Kg.	10,50	0,22	2,31	
Arena gruesa	M ³	0,045	9,50	0,43	
Ripio del 1 al 5	M ³	0,090	9,50	0,85	
					3,59

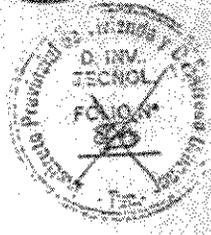
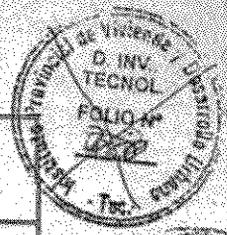
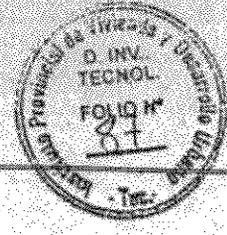
RUBRO: TALLER SANTA LUCIA ITEM: ENCADENADO DE H° A°					
ANÁLISIS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA : ML			FECHA: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cemento	Kg.	18,00	0,240	4,32	
Arena gruesa	M ³	0,040	9,50	0,38	
Ripio del 1 al 5	M ³	0,040	9,50	0,38	
Hierros del 8	ML.	4,00	0,708	2,83	
Hierros del 4,2	ML.	6,00	0,375	2,25	10,16

[Handwritten signature]



RUBRO: TALLER SANTA LUCIA ITEM: CUBIERTA DE FERRO CEMENTO					
ANÁLISIS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA : M ²			FECHA: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cañizo	Un.	50,00	0,01	0,50	
Polietileno	M ²	1,00	2,00	2,00	
Arena gruesa	M ³	0,024	9,50	0,228	
Cemento	Kg.	10,80	0,240	2,59	
Pintura asfáltica	Kg.	0,071	2,25	0,16	
					5,48
<u>TOTAL COSTO-COSTO</u>					

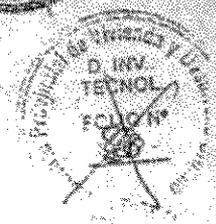
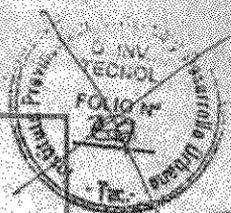
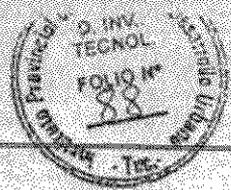
RUBRO: TALLER SANTA LUCIA ITEM: ABERTURAS					
ANÁLISIS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA : Un			FECHA: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
<u>TOTAL COSTO-COSTO</u>					



RUBRO: STANDS-EXPO-VENTA ITEM: PANELES DE BAMBU					
ANÁLISIS DE COSTO		UNIDAD DE MEDIDA : M ²		FECHA: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cañas de bambú de 5mts.	ML	5.47			
Alambre Galvanizado	Kg.				
<u>TOTAL COSTO-COSTO</u>					

RUBRO: STANDS-EXPO-VENTA ITEM: CONTRAPISO					
ANÁLISIS DE COSTO		UNIDAD DE MEDIDA : M ²		Fecha: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cemento de albañilería	Kg.	10,50	0,22	2,31	
Arena gruesa	M ³	0,045	9,50	0,43	
Ripio del 1 al 5	M ³	0,090	9,50	0,85	
<u>TOTAL COSTO-COSTO</u>					

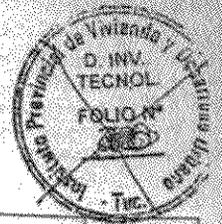
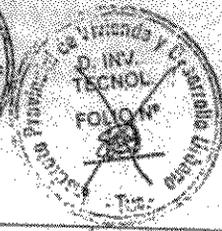
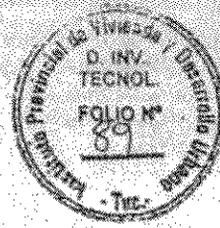
Alm



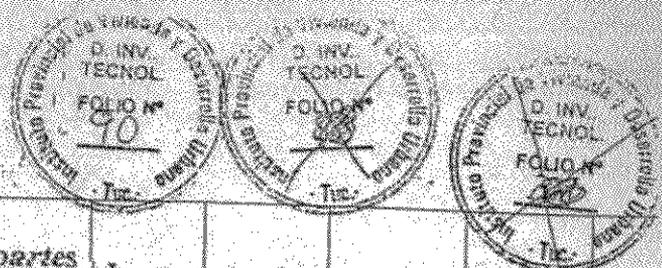
RUBRO: STANDS-EXPO-VENTA ITEM: CUBIERTA					
ANÁLISIS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA : M ²			FECHA: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					
Cañizo	Un.	50,00	0,01	0,50	
Alambre gallinero	M ²	1,00	4,11	4,11	
Arena	M ³	0,036	9,50	0,342	
Cemento	Kg.	16,20	0,240	3,88	
Pintura asfáltica	Kg.	1,00	2,25	2,25	
Polietileno	M ²	1,00	2,00	2,00	
					13,082

RUBRO: STANDS-EXPO-VENTA ITEM:					
ANÁLISIS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA :			FECHA: marzo 2004	
DESIGNACIÓN	UN	CANT	C.Unit.	C. Parc.	C. Total
<u>MATERIALES</u>					

[Handwritten signature]



Ítem	Descripción	Unidad	N° partes iguales	Largo	Ancho	Espesor	Parcial	Total
1	Excavación de cimientos	M ³	3	8,40	0,60	0,60	9,072	
		M ³	2	10,40	0,60	0,60	7,488	
		M ³	2	2,80	0,60	0,60	1,344	
		M ³	2	1,10	0,40	0,60	0,528	
2	Relleno de cimientos	M ³	3	8,40	0,60	0,40	6,048	
		M ³	2	10,40	0,60	0,40	4,992	
		M ³	2	2,80	0,40	0,40	0,896	
		M ³	2	1,10	0,40	0,40	0,352	
3	Sobrecimientos	M ³	1	0,80	0,40	0,85	0,272	
		M ³	2	8,20	0,40	0,85	5,576	
		M ³	2	10,20	0,40	0,85	6,936	
4	Capa aisladora horiz.	M ²	3	8,20	0,40		9,84	
		M ²	2	10,20	0,40		8,16	
		M ²	2	2,50	0,20		1,00	
		M ²	2	1,00	0,20		0,40	
5	Mampostería de 0,40	M ²	3	8,20	1,65		40,59	
		M ²	1	8,20	0,40		3,28	
		M ²	2	10,20	1,65		33,66	
		M ²	4	5,10	0,40 / 2		4,08	81,61

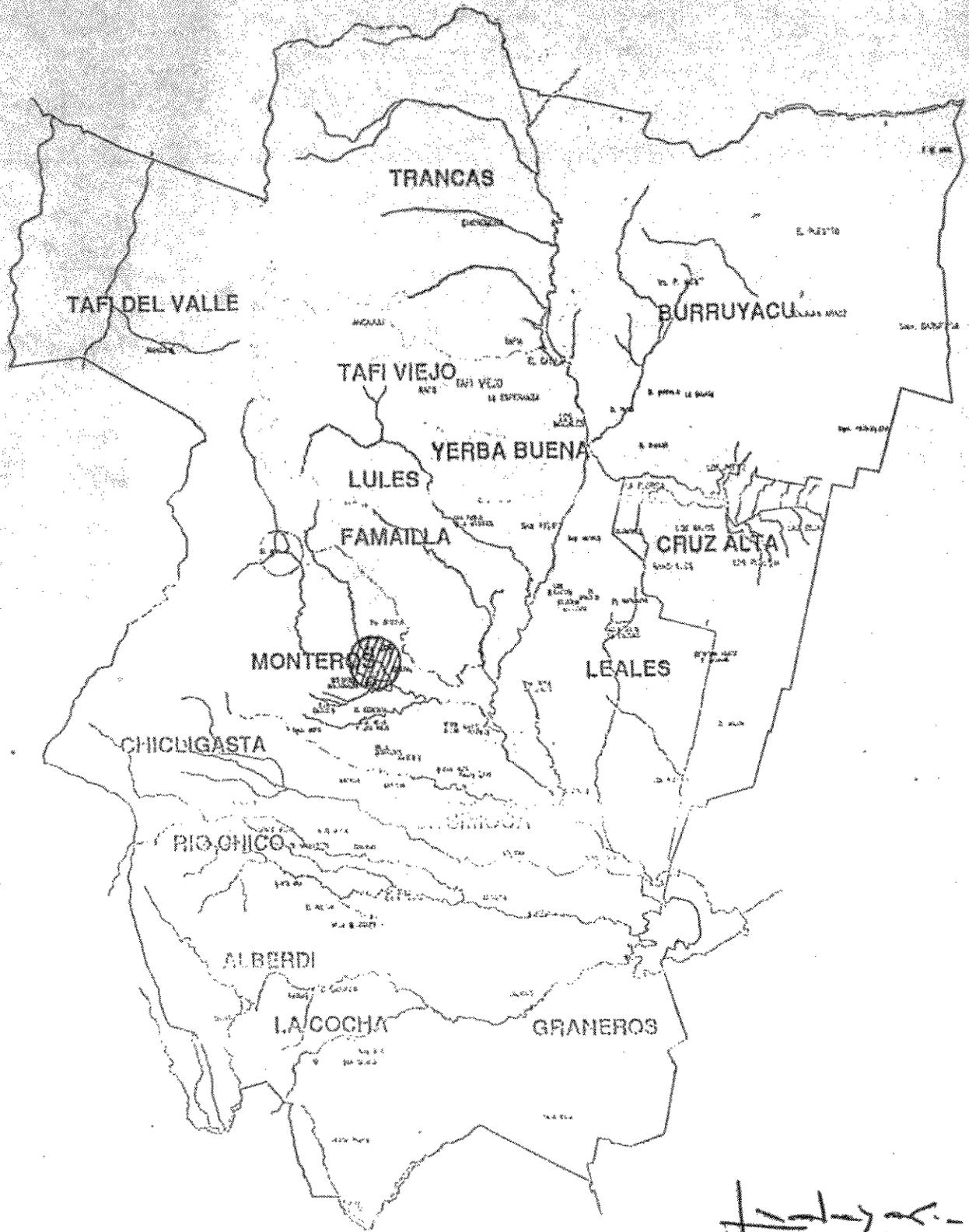


Item	Descripción	Unidad	n° partes iguales	Largo	Ancho	Espesor	Parcial	Tot
6	Mampostería de 0,20	M ²	2	2,70	2,60		14,04	
			2	2,70	0,20 / 2		0,54	
			2	1,70	2,60		8,84	23,
7	Contrapiso de 0,10	M ²	2	1,20	0,40		0,96	
	(con alisado cementi-		2	3,90	4,10		31,98	
	cio con color)		2	1,40	1,90		5,32	
			1	10,20	2,50		25,50	63,
8	Revoque boleado int.	M ²	4	6,40	2,30		58,88	
			2	6,40	0,30		3,84	
			4	4,10	0,30		4,92	
			4	2,70	2,50		27,00	
			4	2,70	0,20		2,16	
			4	1,70	2,50		17,00	
			2	1,90	2,50		9,50	123,
9	Revoque fratazado ext.	M ²	2	10,20	2,30		46,92	
			2	4,90	2,30		22,50	
			4	4,90	2,70		52,92	122,
10	Revestimiento(azulejos)	M ²	4	2,50	2,00		20,00	
			4	1,70	2,00		13,60	33,6
11	Cubierta	M ²	2	5,50	8,80		96,80	96,8
12	Carpintería							
	Puerta tablero	un	2	1,20	2,05			
	Puerta placa		2	0,70	2,05			
	ventanas		2	1,20	1,65			

Ítem	Descripción	Unidad	n° partes iguales	Largo	Ancho	Espesor	Parcial	Tot
13	Inst. Sanitaria	Gl						
14	Inst. Eléctrica	Gl.						
15	Cañas p/ galería	Un.					200,00	
16	Pinturas	M ²					212,00	
17	Vidrios	M ²					6,18	
18	Cañas p/ Estructura	Un.					70,00	
19	Vigas de coronamiento	ML					57,4	
20	Varios							
	Madera p/ encofrado	ML					115,00	
	Hojas de sierra	Un.					5,00	
	Disco de corte	Un.					2,00	
	Clavos	Kg.					15,00	
	Alambres	Kg.					20,00	
	Andamios	GL						
21	Mejoras en vivienda							
	Existente							
	Construcción de baño	GL						

**Estudio Urbanístico para Proyecto de
Turismo en Santa Lucía**

Autor: Arq. Luis Salazar



[Handwritten Signature]
DR. BALAZAR
 ABOGADO



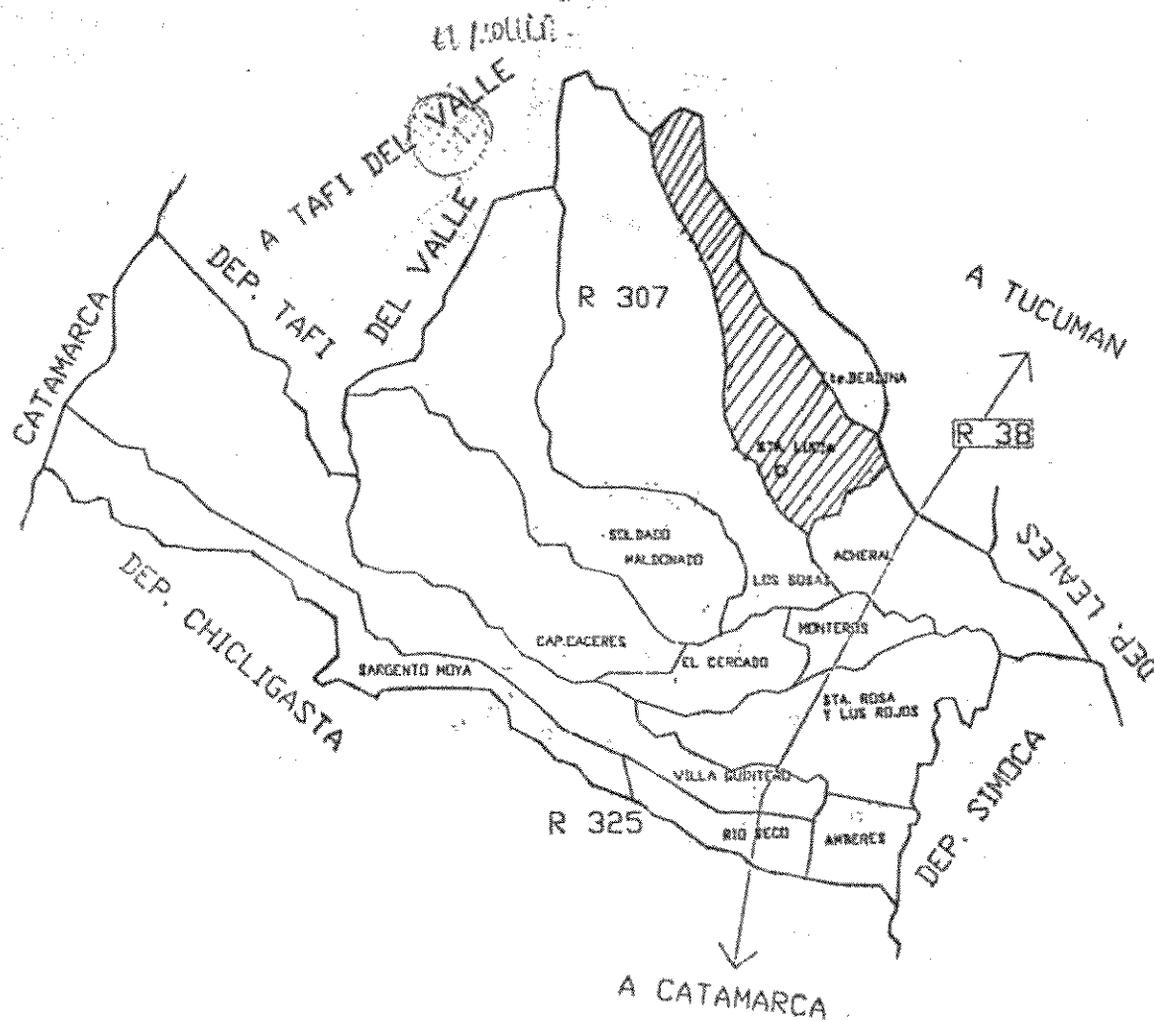
**INSTITUTO PROVINCIAL DE
 VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO**



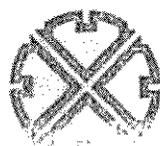
LOCALIDAD	SANTA LUCÍA	PROPUESTA "TURISMO"	DEPTO. MONTEROS
PLAZA	GRANEROS DE INDIGACION	EGG:	FECHA:

DEPARTAMENTO MONTEROS

DIVISION POLITICA



Salazar
IS SALAZAR
ARQUITECTO

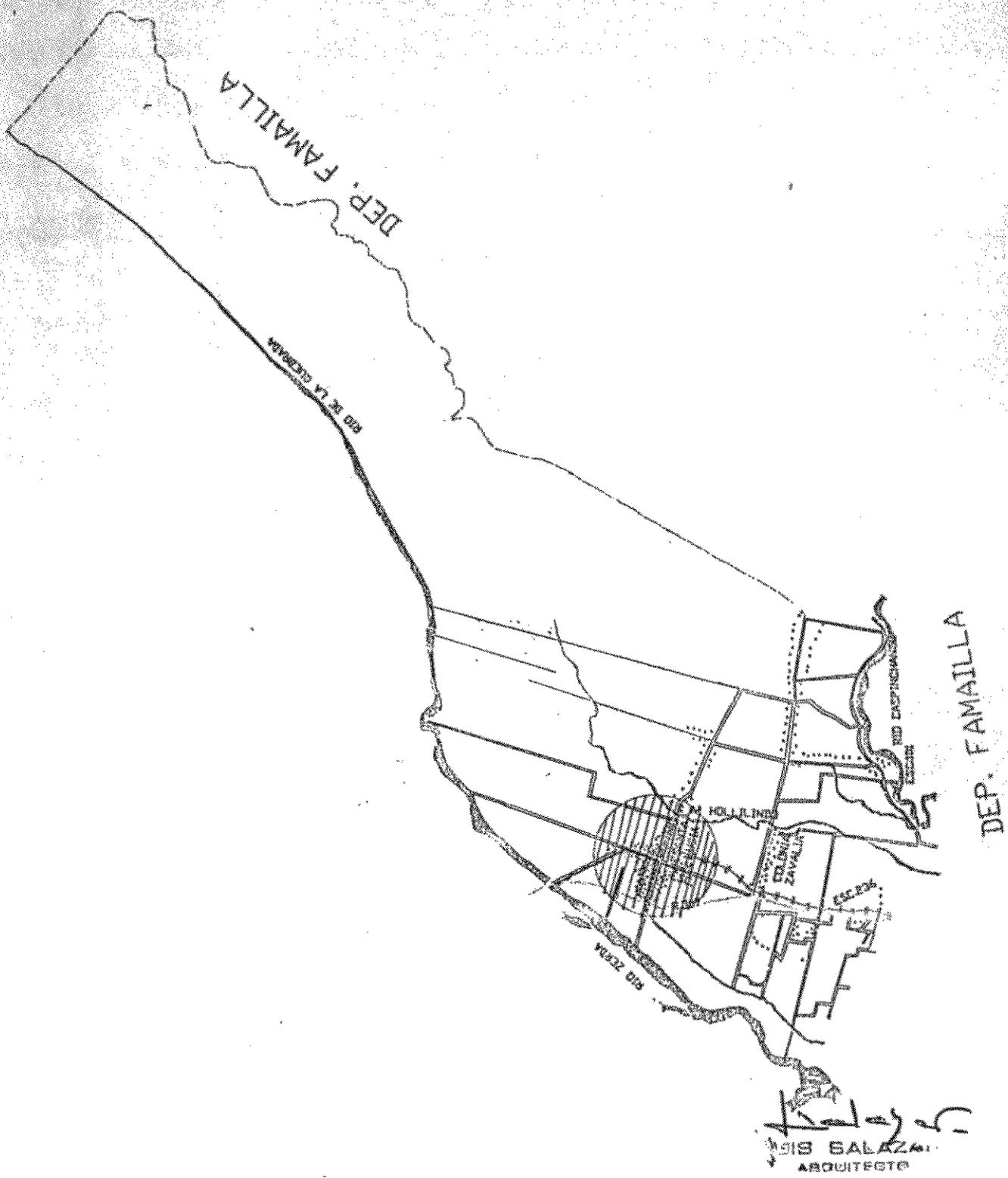


**INSTITUTO PROVINCIAL DE
VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO**



DEPARTAMENTO DESARROLLO URBANO Y RURAL

LOCALIDAD	DEPARTAMENTO MONTEROS	DEPTO: MONTEROS	
PLANO DE	DIVISION POLITICA	ESC. I B.E.	FECHA I ABRIL 2002
		ARG. MAIZEL	ARG. NARL



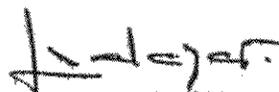
	INSTITUTO PROVINCIAL DE VIVIENDA Y DESARROLLO URBANO	
DEPARTAMENTO DESARROLLO URBANO Y RURAL		
LOCALIDAD:	DEPARTAMENTO MONTEROS	DEPTO: MONTEROS
PLANO DE:	COMUNA	ESC. : S.E. FECHA : ABRIL 2002
		ARQ. MAIZEL ARQ. HAZEL

Santa Lucia

✚ TURISMO: DEFINICIÓN: Afición a viajar por placer, deporte o instrucción. Organización de los medios conducentes a facilitar estos viajes.- industria que tiene por objeto satisfacer las necesidades del turista.

✚ POR SU UBICACIÓN GEOGRAFICA Y POR SU CONTENIDO HISTORICO CULTURAL.- Santa Lucia posee un gran potencial turístico para su desarrollo.-

* POR SU UBICACIÓN GEOGRAFICA: Ruta 307 – Acceso obligado a los valles Calchaquíes, y lugar de encuentro de 2(dos) Rutas – Ruta 307 – a los valles la que se conecta con la ruta N° 40 que conduce a los Valles correspondiente a Salta y Catamarca.- de esta manera hablemos de su ingerencia dentro de un contexto regional – además: consideramos la ubicación dentro de la provincia.- Lugar de paso firme San Miguel de Tucumán y Los Valles Calchaquíes.-


LUIS SALAZAR
ARQUITECTO

* POR SU CONTENIDO HISTORICO: Los primeros habitantes grupos nómades 12.000 años A. C... Poblaciones indígenas sedentarias 2.000 años antes de la llegada de los Españoles. Diferencia 4(cuatro) periodos evolutivos - 2 primeros sin intervención extranjeras todavía con bandas nómades y jefes señorios regionales, instalaciones urbanizadas - conciencia territorial mas definida - Pueblos ágrafos, sin escrituras ni lecturas. Un tercer periodo 60 años con invasión del Imperio Inca (peruanos que hablaban quichua) 1470 - Introdujeron Avances tecnoeconomicos y sociales.

Por haber comenzado con la Industria Azucarera en el territorio Tucumano en la segunda mitad del siglo 14 con la instalación del Ingenio de Santa Lucia.- Y de esta manera forjar un pueblo bajo el influjo de la Industria Azucarera.- Introducir la llegada del Ferrocarril desde el ramal de Tucumán. - La Cocha pasando por Acheral y de esta manera llegar al Ingenio, para transporte de carga que lo unía al resto del país, incluido el puerto de Rosario y Buenos Aires.- Por haber sido testigo de las luchas en la década de 1970 entre militares y las guerrillas montoneras y del ERP. Instaladas en toda la Región del pedemonte tucumano.

* PROPUESTA TURÍSTICA: por los motivos antes mencionados. La consigna es dotar a Santa Lucia de lo necesario en infraestructura para hacer de esta una Villa Turística Nacional e Internacional en mediano y largo plazo.-

* DIAGNOSTICO: El pueblo mantiene rasgos de aquellos que crecieron bajo el influjo del Ingenio y sin contar con un plan regulador de crecimiento urbano.- Es menester regular el mismo través de normativas que emanen de la Comuna apoyada por un grupo de profesionales del tema. Como problemas puntuales a solucionar podemos enunciar:

- EL DEFICIENTE SISTEMA DE DESAGÜES PLUVIALES: Que cruza todo el pueblo a través de canales de distintos tamaños a cielo abierto o tapados en algunos casos estos sin ningún elemento ordenador ni sentido corre paralelo a las calles en algunos casos y corta terrenos y calles en otros.-
- EL DESORDEN URBANÍSTICO EN LAS ADYACENCIAS DEL EX INGENIO: Donde encontramos construcciones de todo tipo, abandonados en algunos casos, ocupadas en otros. Pasajes y calles sin salidas o con anchos discontinuos - Ausencias de líneas de edificación o frentes en las manzanas.
- FALTA DE UNA PLAZA PUBLICA: Que nos indique el centro del casco histórico o fundacional del pueblo. Se tendrá que reubicar a las familias que ocupen actividad estos lugares según ley expropiación.
- PROBLEMÁTICA INDUSTRIAL: El Ex - Ingenio esta encallado en el centro del pueblo y al desarrollarse en el una actividad industrial la entrada y salida de camiones hacen que esta actividad debería suceder en un lugar mas alejado del centro.-
- CADENCIA DE TERRENOS FISCALES: Casi todos los terrenos no

[Firma]
LEIS BALAZAL
ARQUITECTO

urbanizados, colindantes son de carácter privados lo que de alguna manera impedirían una propuesta de crecimiento urbano a corto y mediano plazo y dificultaría cualquier posibilidad de propuestas de infraestructuras para mejorar la calidad de vida del habitante del lugar. Esto además posibilitara que a partir de un censo y relevamiento se pueda comprobar que cantidad de habitantes hay en el pueblo como así también características de las viviendas al efecto de evaluar el coeficiente para solicitar el correspondiente empadronamiento con el fin de tributar debidamente.

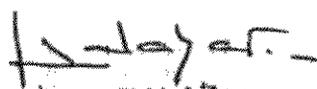
Y con los terrenos baldíos privados lograr un acercamiento con sus titulares al efecto que la comuna proponga el cambio de algunas Hectáreas, a cambio de la deuda que el titular posee con la comuna. Verificar la viabilidad de la propuesta en un marco jurídico que lo despache.

- ◆ DEFINICIÓN DE LA TRAMA URBANA EN SECTORES POR ACTIVIDADES: Estudiar por sectores las características de las mismas al efecto de tonificarlos por actividades considerando las tendencias de cada uno de los sectores ya urbanizados y también los otros a urbanizar con el tiempo definir las zonas de comercio, cultural, esparcimiento, industrial, viviendas individuales, cementerios, centro de salud, bomberos voluntarios.
- ◆ CERTIFICAR Y ORGANIZAR: Por su ubicación con respecto al antiguo casco urbano las vías de circulación vehiculares a partir de ejes de circulaciones según su importancia al efecto de ordenar sobre todo el movimiento de los turistas visitantes, en época de tormentas.
- ◆ CULTURA Y EDUCACIÓN: Según censo se diagnosticara la real necesidad del número de establecimiento educativos y culturales para el número de población infantil y juvenil del lugar, de esta manera a través del ejecutivo se implementaran programas.
- ◆ COOPERATIVAS PARA AGRO Y GRANJAS: Solicitar al estado provincial apoyo para Instaurar programas para fomentar el agro en la zona, mancomunar esfuerzo entre el ejecutivo la Comuna y los propietarios de terrenos privados para que se pueda realizar actividades agropecuarias y o actividades productivas, a través de un canon mensual a pagarse por el uso del suelo. Entre las posibilidades figurarían actividades forestales; agrícolas, ganaderas, granjas, etc... Estudiar propuesta en campo de Herrera.
- ◆ PROPUESTA PARA TURISMO: Al considerar que Santa Lucía es el paso obligado para llegar a los valles calchaquíes, siendo estos el principal centro turístico de nuestra provincia y uno de los principales del país. Es necesario dotarlo de infraestructura necesaria al efecto de transformar el pueblo en un lugar de "parada" obligada del turismo Nacional e Internacional. Habida cuenta que la ubicación geográfica de Santa Lucia, mitad de camino entre San Miguel de Tucumán y Tafi del Valle, 130 Km. Aproximados de camino entre ambos.
Bien resultaría transformar a Santa Lucia como un parador turístico obligado hacia los valles. Para esto es menester implementar un programa en lo turístico a corto y mediano plazo considerando todo lo que puede ofrecer el pueblo al turismo internacional. El programa se estructura a corto y mediano plazo según el costo de cada


LUIS SALAZAR
ARQUITECTO

uno de los proyectos a implementar.

- Proyecto a Corto Plazo: en el sector sur del pueblo en el acceso del mismo y a la orilla de la Ruta 30^ª que lleva al Valle de Tafi, se ubicarla; aprovechando la ubicación en el lugar de el predio de los artesanos; actualmente con un proyecto en gestión para la construcción del complejo Artesanal, una estación de servicio con venta de combustible líquido y gaseoso mas toda la infraestructura para brindar servicio al automovilista también proponer a las petroleras la construcción de un motel al estilo del Automóvil Club Argentino o alguna entidad de servicio similar para asociados (convenio A.C.A. - Y.P.F.), monto estimado con gasoducto incluido \$ 3.000.000.-
- En el Sector Industrial (Ex Ingenio): Ya en el interior del pueblo, a través de desvalorizar el edificio como Patrimonio Arquitectónico Nacional, se creara el museo de la industria azucarera, además de brindar la posibilidad de comprobar y conocer in situ el funcionamiento de la industria azucarera, Dotando al edificio dentro de su misma Arquitectura de espacios para pernoctar o desarrollar actividades a fin de la realización de cada uno de los productos derivados de esta industria, monto estimado \$ 2.000.000.-
- En el Mismo Predio: Pero en otro sector conocer el funcionamiento de un Paking. De Frutas Cítricas a instalarse en el sector este del predio fabril. Estos dos proyectos se encuadrarían en el nuevo proyecto de explotación turística que se forma a través del conocimiento de las actividades industriales en las zonas con significativas características turísticas, monto estimado de inversión para ambos casos obra civil \cong \$ 1.200.000.-
Estación El Provincial en avda. Roca
- Corredor Ferroviario: En conjunto con las Comunas vecinas (Acherai), y o Famailla, reacondicionar la traza de las vías del ferrocarril Belgrano; tramo Acherai - Santa Lucia, largo estimado 13 Km. Destino final: Ingenio Santa Lucia. Este corredor estaría destinado al turismo con base en San Miguel de Tucumán y con programas de visitas en delegación a los Valles. Estos llegaran a Acherai y realizaran el raid hasta el Ingenio de Santa Lucia a través del ferrocarril. Ciudad a Acherai 40 Km. de allí hasta Santa Lucia 8 Km.
- Corredor Vial Ruta Interpueblos: En conjunto con municipalidad de Famailla y usando la Ruta Interpueblos proponer este circuito histórico que nos conduciría a conocer nuestra triste y reciente historia política nacional de la década del 70, tiempos de guerrillas entre subversivos y militares; recorrido 30 km \cong con los pueblos creados por decreto nacional: Berdina, Maldonado, Cáceres, Moya, formar un museo de estos tiempos y concluir el trayecto con el recorrido por el incluso camino hacia los Valles por la quebrada del portugués, sector sur de la provincia, y de un recorrido especial para turismo de Aventura y con una zona de inusual belleza, valor estimado de la propuesta \$ 1.500.000.-
- Turismo de Recreación: Realización de estancias al estilo del siglo DXX, donde se priorizaba la vida del campo. En el sector oeste del pueblo zona pede-montaña. Allí


LUIS SALAZAR
ARQUITECTO

se realizara junto a este complejo un campo de golf de 18 hoyos con toda la infraestructura para la practica del deporte , acompañando a este complejo se ubicara otro con la misma topología(arquitectura), pero con la tendencia a turismo de actividades de campo en este complejo se realizara una cancha de polo ya que se prevee que dentro del complejo se ubique un establo de crías de caballos de pura sangre para esta actividad y la de salto equitación, monto a invertir \approx \$ 6.000.000.-

- Turismo de Aventura: Revalorizar y brindar infraestructura para turismo de aventura al viejo camino del negro potrero esta es la antigua ruta que comunicaba a la llanura tucumana con el valle calchaquí, este era la llave que unía a Ibatin con el Camino del Perú, era el único camino por donde venía el chasque o correo. Un día y medio a lomo de mula, camino que al cruzarse unía, desde Santa Lucia al Almacén de Anan, cruzando el cerro Ñuñorco grande, se llegaba al valle en la zona de la Angostura o el Mollar. Antes de existir la ruta 307, se realizaba la travesía; desde el valle hacia la llanura, se hacían caravanas de vecinos que llegaban hasta 40 personas, la consigna comprar provisiones para pasar a los valles, con 70 animales de carga (mulas) se partía a las 5 o 6 de la mañana. El primer paso lo llamaban "Las Canaletas" (son causales donde se tomaba el agua para el ingenio; "El Puente Caído", así llamado por contar por un puente caído y pasando eso ya se estaba en el Negro Potrero hasta allí todo era llano o sea pedemonte lugar optimo para la ubicación de una estancia como base para el turismo aventura. Desde allí ya se empieza a repechar es decir subir la montaña, el próximo paso rodeo "San Benito", allí hay un cruce de río a este lugar lo precede un sector muy empinado mucha altura pero con menos precipicios que se observa en la ruta 307 actual, así se llega a "Rodeo Las Carpas". Allí se acampaba a hs. de la tarde allí se comía, descansaba, algunos dormían ahí y partían al otro día; el próximo paso era "Los Monterisos" (1.300 mts. sobre nivel del mar) un lugar allá arriba, cruzando varias veces un mismo río en forma de 216-216. este lugar entrando ya a la noche se convertía en el lugar de la cena y a dormir (*) al otro día temprano hs. 5 se desayunaba y se partía hacia el punto mas alto de las cumbres (Subida Fuerte). El lugar la ventanita (al medio día) (**) desde aquí comenzaba la salida cruzando el río llegamos a "Los Durazos Blancos" , que se encuentra por el Km, 42 mas o menos, de aquí hacia el camino actual en el valle, hasta el Mollar o hacia Tañi cruzando la Angostura. El paisaje que se veía desde arriba para esta zona del llano es inolvidable.

*Lugar de campamento allí se cenaba chupe de gallina (sopa de zanahoria, zapallos picados, arroz y trozos de gallinas con abundante caldo), luego un asado de cordero a las brasas con pan amasado y de postre miel de caña con queso. Realmente después de 12 hs. viajando la comida era un poema a pesar de ser verano a esta altura 1.200 mts. hace mucho frío, y había cuentos de fogón luego de eso regresamos y caímos muertos.

**En la ventanita se almorzaba con el cerro ñuñorco al frente – desde allí siguiendo el faldero del cerro desde durazos blancos hasta la angostura o sea tres largas horas a caballo, allí se cambiaba a un caballo peruano que publicaba en la velocidad de marcha y casi a una hora después llegábamos a la banda nuestra casa hoy llamaba convento servinco(entrevista al Sr. José Frías Silva, Tuc. 2000).

Salazar
JOSÉ SALAZAR
ARQUITECTO

PROPUESTA: TURISMO AVENTURA

× ALTERNATIVA N°1: Chicos, Adolescentes y Jóvenes: Caminos a caballos en caravanas y grupos, con paradas alternativas para descanso – Total seis paradas en terrazas con servicios generales, a día y medio de pernotar en el cerro.-

× ALTERNATIVA N° 2: Para todo público – desde la base hasta el valle con 3 paradas en el trayecto - Servicio coincidente con la ruta a caballo, tipo de transporte, cable carril o funicular, duración del cruce 40 minutos.-

× ALTERNATIVA N° 3: Para todo público, desde base hasta el valle con 5 paradas coincidentes con alternativa N° 1 – Transporte Aerosillas.-

× ALTERNATIVA N° 4: Para todo público, desde base hasta el valle sin paradas intermedia – Transporte Helicóptero.-

RESUMEN

Para todos los casos estudiar la viabilidad de cada proyecto, por su distintas características, y avanzar los costos correspondientes para cada uno de los casos.

En general la infraestructura necesaria para cada proyecto estará diferenciada en lo que respecta a lo necesario para apoyo de cada sistema de transporte a utilizar, ya que el resto de la infraestructura será coincidente con todos los demás casos.

Salazar
MIS SALAZAR
ARCHITECTE

ANEXO 3

UN PROYECTO DE GRANJAS COMO COMUNIDADES PRODUCTIVAS PARA JÓVENES DE BARRIOS MARGINALES

Domicilio:

Manzana K. Lote 5. Barrio Juan Pablo I

Página Web:

www.fundaciondokime.org

Datos de contacto:

Dr. Daniel Soraire

Presidente

0381 154 96 07 79

0381 424-0527

Antecedentes de Fundación Dokimé

Durante la crisis económica que vivió la Argentina, el 19 de diciembre del 2001, surge con su antiguo nombre, la Fundación Centro Cristiano Tucumán la Banda, con el propósito de dar respuesta a situaciones vulnerables con proyecciones negativas alarmantes.

El nombre Dokime, deriva del griego y expresa la idea de personas que fueron probadas en diferentes áreas, tales como sufrimiento, paciencia y carácter. Se hallaron aptas y aprobadas para encomendarles desafíos de transformación social, generando en los que los rodean esperanza.

De esa manera el Dr. Daniel Socaire junto a su esposa Cristina y un equipo humano comprometido comienza la visión de "construir un lugar donde la gente se encuentre y conecte con su destino". Este importante "movimiento", comenzó en la zona periférica de San Miguel de Tucumán para luego expandirse y alcanzar comunidades dentro y fuera de la provincia de Tucumán. Algunas de estas zonas son: Banda del Río Salí, Villa Mariano Moreno, Santiago del Estero, La Soledad y Romera Pozo, estos dos últimos ubicados en el departamento de Leales en Tucumán.



Al ir desarrollando la visión, la necesidad hizo que se formara un comedor para niños, el albergue de jóvenes, la granja de producción agrícola, el desarrollo de habilidades para artesanías y por último, el Proyecto Educativo Experiencial Bilingüe Instituto Nuevo Milenio.



Me interesa el Futuro porque pasaré el resto de mis días Ahí.

Toda sociedad para proyectarse en el futuro debe estar fundada en principios y valores que permitan desarrollar la vida dentro de un contexto de igualdad y estabilidad. Solo vamos a alcanzar la sociedad que nuestros ojos puedan ver.

Estamos convencidos que si alguien quisiera producir un caos social, lo lograría. Esto ocurriría si disminuyen los factores de protección como la familia, la educación, la libertad y aumenten los factores de riesgo, tales como, hambre, desocupación, marginalidad, violencia familiar, violencia social, discriminación, etc.

Debemos alcanzar paz y desarrollo social, la fórmula, es simple, aumentando los factores de protección y disminuyendo los de riesgo. Es nuestro desafío construir un mundo mejor, lo desafiamos para que se una en este movimiento y nos ayude a construir un mundo en el que todos podamos vivir mejor.



El Albergue de Jóvenes

Ubicación: Se encuentra siendo construido en la provincia de Tucumán en la zona de Romera Pozo, departamento de Leales, sobre la ruta 9, que une Tucumán con Santiago del Estero, en el Km. 1258.



Visión: Alejar a los jóvenes de la marginalidad, violencia, pobreza, delincuencia y adicciones, construyendo con ellos, una nueva generación, que pueda desarrollar habilidades y capacidades que luego les permitan ser insertados socialmente.

Destinatario: Adolescentes y jóvenes de ambos sexos que estén en condiciones sociales de vulnerabilidad.



Estrategia de recuperación: Por medio de un equipo multidisciplinario de psicólogos, médicos, asistentes sociales y hombres recuperados de esta condición, se encuentra proyectado para trabajar en tres etapas.

1. Romper el contexto de sus vidas, lográndolo por medio del cambio del ambiente, llevándolos a un sitio especial, con contención en lo emocional para así enseñarles principios y valores que despierten su conciencia.
2. Se buscará la ruptura de paradigma, donde comenzará a ser confrontado en educación, trabajo y familia. Podrán recibir tanto estudios primarios, como secundarios, así como enseñanza espiritual y asistencia profesional.

3. Por último, desarrollar habilidades en el campo, tales como, producción de miel, cría de conejos, pollos, cerdos y cultivos de la estación, permitiéndoles enseñarles la cultura del trabajo y las satisfacciones de la producción.

Día a día, la importancia de poseer este lugar, es aún mayor. El aumento de delincuencia juvenil que pone en peligro el desarrollo de nuestra sociedad es alarmante. Este albergue, esta siendo construido por el primer grupo de jóvenes que han sido recuperados socialmente.



Anécdota: Cuando comenzamos el trabajo con este sector de jóvenes nos enfrentamos a desafíos que no conocíamos. Los recibimos y alojamos en la Fundación, comenzando con un pequeño grupo de 13 personas. Una de las noches, un grupo de 30 jóvenes con cuchillos en sus manos, golpeó intensamente las puertas de nuestro local, aduciendo que teníamos escondido a un enemigo de su pandilla. A riesgo de violencia se logró contenerlos evitando lo que pudo haber sido una tragedia.

El Comedor Infantil

Descripción del Barrio: La Fundación se encuentra ubicada en el barrio Juan Pablo 1 de la ciudad de San Miguel de Tucumán, en una zona periférica y donde gente de condición vulnerable. Muchas de las mujeres trabajan como empleada domestica, limpiando casas o cuidando a niños. Generalmente se les paga un sueldo de 70 dólares, que les permite escasamente para comer. Es de considerar que existen muchas madres solteras, algunas con hijos de diferentes padres. La mayoría de los niños los cuida el más grande de la casa. Los hombres trabajan en la construcción y el sueldo aproximado por mes es de 150 dólares. Debido al trasfondo cultural de marginación los fines de semana se malgasta el poco dinero en alcohol y diversión, escapando de esa forma de la realidad que les toca vivir. Es de considerar que la canasta básica en Argentina ronda los 300 dólares por lo que los hogares no logran aunque trabaje el matrimonio cubrir las demandas de supervivencia.



Grupos beneficiados: Niños cuyos padres no pueden darle un plato de comida al día. Es de considerar que estos niños no almuerzan en nuestro comedor, no comen durante todo el día, por eso disminuir la desnutrición y evitar sus consecuencias es un desafío que hemos tenido desde el comienzo de esta tarea.



Historia: Debido a la crisis del 19 de diciembre del 2001, el desempleo golpeo fuertemente en Tucumán. Al ver caminar por las calles de esta zona periférica a padres suplicando por un pedazo de pan para sus hijos, decidimos empezar en agosto del 2002 una tarea de voluntariado abriendo el día del niño el comedor. El numero fue rápidamente creciendo llegando en poco tiempo a 300 personas entre niños y adultos los que comían de lunes a

viernes. Los elementos que contaba la Fundación eran muy precarios, un par de ollas recicladas, el fuego a leña y un gran corazón para la comunidad. Al ir ordenándose el trabajo se logro instalar una cocina, un horno, y elementos para desarrollar esta actividad. La comunidad misma dispuso de su tiempo para ayudar a los más débiles. Actualmente aún hay elementos que están faltando, y por momentos el sostener este trabajo social se hace muy difícil, en especial porque no contamos con ningún tipo de subsidio. La cantidad de niños que comen ha sido reducida y están siendo ayudados 120 niños.



Producción Agrícola

Granja "Valle De La Esperanza"

A 35km. al sureste de la ciudad de San Miguel de Tucumán, en la Soledad, departamento de Leales, se desarrolla el Proyecto Granja Comunitaria "Valle de la Esperanza", comprendiendo 4,5 hectáreas. Un espacio de contención, proyectos y producción pensado para jóvenes con problemas de conducta familiar, que deseen encontrar un lugar para dignificar sus vidas por medio de proyectos laborales, con la posibilidad de radicarse definitivamente para formar una familia.

En esta granja jóvenes en rehabilitación y un equipo de voluntarios, trabajan para transformar una tierra inhóspita, inaccesible, en un espacio ideal para vivir y trabajar. Este lugar lleno de vida, ayuda a relajarse para poder reflexionar en los diferentes aspectos de la vida.

Origen del Proyecto

- Recuperación de jóvenes con problemas de conducta (Adicciones y Delincuencia).
- Ayuda a Familias vulnerables.
- Fomentar el bien común en la comunidad de la soledad.

Objetivos del Proyecto

- Impulsar las habilidades manuales.
- Mejorar la calidad de vida.
- Desarrollo de: Responsabilidad, Autoestima, El Afecto.
- Desarrollar una comunidad.

Estrategia del Proyecto

- Ayuda personalizada, orientadas a consolidar, restaurar y formar.
- Promover todo tipo de emprendimiento laboral, comercial y empresarial.
- Capacitación laboral.

Desarrollo del Proyecto

- Capacitación
- Vivencia
- Analizar
- Acción

ANEXO 4

Criterios para definir los mecanismos legales, operativos y presupuestarios

4.1. Mecanismos legales

Los mecanismos legales sugeridos para organizar el apoyo público a iniciativas comunitarias ya han sido anticipados en la consultoría inicial. Los mismos consisten en la constitución de un fideicomiso aplicado a los fines previstos. La fundamentación de dicha propuesta puede verse en Informe Inicial, Capítulo 7, donde se indicaba que el fideicomiso era una "estructura conceptual y operativa privilegiada para programas que requieran para su implementación del concurso sistemático y sostenido de personas y organizaciones provenientes de diversos sectores". Es imprescindible, por lo tanto, remitirse a la lectura de dicho capítulo para completar en enfoque de esta recomendación.

Esta figura debería facilitar el concurso de fondos públicos y privados destinado a apoyar proyectos que surjan de un proceso de selección pautado. El principal fiduciante sería, en principio, el Estado, de acuerdo a la demanda inicial formulada por el Gobierno de la Provincia sobre la voluntad de destinar recursos a acciones efectivas que impacten en la incorporación al mercado de trabajo de jóvenes; pero esto no descarta otros aportes privados de distinto origen que concurren a colaborar con el mismo fin.

Nuestra propuesta es que el fiduciarios sea el Instituto de la Juventud y el Trabajo sugerido en orden a su papel de responsable del manejo de los recursos, pudiendo contar como auxiliar administrativo a estructuras provinciales con vasta experiencia en el tema, como la Caja Popular de Ahorros.

Finalmente, los beneficiarios serían los grupos comunitarios que hayan presentado proyectos y cumplido las pautas requeridas en los mecanismos operativos previstos.

De las consultas efectuadas surge que la provincia cuenta con experiencia en la implementación de estos instrumentos contando con la capacidad de análisis legal y confección de los mismos en forma apropiada.

4.2. Mecanismos Operativos

El principal mecanismo operativo previsto es el concurso de proyectos. A través del mismo se evaluarán proyectos presentados por grupos comunitarios siguiendo como criterios centrales los dos indicados en el informe: antecedentes en la materia y viabilidad de acceso a mercados.

El primero de estos criterios se orienta a producir un modelo que atienda la demanda de grupos que hacen del desarrollo de iniciativas productivas su razón de ser, o sea, que se hayan organizado previamente para ofrecer bienes y servicios en algún mercado con el objetivo de generar ingresos para ellos y su grupo de influencia. A su vez, este criterio rector intenta no reproducir un modelo que trabaja desde la oferta de recursos, presionando a los actores sociales a que se "vistan" de lo que no son con tal de obtener fondos.

El segundo criterio, ampliamente fundamentado en el informe, tiene en cuenta que la causa de fracaso de la mayoría de las iniciativas destinadas a generar trabajo es, justamente, la falta de mercados que les compren sus producciones. De esta manera, se intenta salir del esquema simplista y falso de que "hay que trabajar", ignorando que el acceso a recursos sólo se realiza en la venta.

Si bien el modelo de concurso previsto ha variado en algunos aspectos, las ideas centrales expresadas en el Informe Inicial, Capítulo 9, pueden consultarse con utilidad si se desea contar con una fundamentación detallada de su selección como mecanismo operativo.

A continuación, ofrecemos un esquema de Bases y Condiciones a tener en cuenta para el Concurso de Proyectos sugerido:

Bases y Condiciones

1. Objetivos

Objetivo General

El presente Concurso busca estimular la creatividad en proyectos que garanticen la inserción laboral de jóvenes de la Provincia de Tucumán.

Objetivos Parciales:

- a. Sensibilizar a la comunidad sobre las dificultades y logros de los jóvenes en su búsqueda de inserción productiva
- b. Impulsar la innovación técnica y en gestión
- c. Valorizar el empeño y la voluntad de tomar riesgos moderados
- d. Promover el estudio de soluciones nuevas que faciliten el desarrollo de emprendimientos
- e. Promover el reconocimiento público a los creadores de trabajo

2. Alcance del Concurso

Podrán presentarse al mismo personas y organizaciones que completen la información requerida en el Formato de Presentación de cada una de las categorías, y acepten las presentes Bases y Condiciones.

2.1. Ámbitos de convocatoria

El ámbito de convocatoria será el territorio de la Provincia de Tucumán destinada a personas y organizaciones de ese ámbito.

2.2. Frecuencia de la convocatoria

El presente concurso se realizará anualmente, publicará el llamado correspondiente con no menos de 90 días de anticipación a la fecha límite de entrega de proyectos y se indicará con esa anticipación sobre cualquier modificación a estas Bases y Condiciones.

2.3. Categorías para presentar proyectos

Se podrán presentar proyectos en siete categorías, a saber:

- Acceso a empleos
- Desarrollo de actividades por cuenta propia.
Micromprendimientos
- Inserción en proyectos comunitarios

- Optimización de proyectos migratorios
- Desarrollo de mercados alternativos
- Desarrollo de formas equitativas de organización de la producción
- Creación de consorcios productivos-educativos

2.4. La creación de nuevas categorías deberá efectuarse con un año de anticipación a la convocatoria del concurso respectivo.

3. Financiamiento

El presente concurso se financiará con recursos del Instituto de la Juventud y el trabajo, los que deberán ser destinados a premios y funcionamiento operativo del concurso.

4. Premio

Se premiarán los mejores proyectos presentados cada año de acuerdo a la asignación presupuestaria prevista. Se podrá premiar más de un proyecto de la misma categoría. El jurado también podrá considerar el concurso desierto para una o varias categorías donde los proyectos presentados no reúnan los requisitos mínimos en orden a los objetivos establecidos en las presentes Bases y Condiciones. Dicho premio incluirá tanto la financiación necesaria para el proyecto, como aportes no reembolsables que sean necesarios para el mismo, atendiendo al tipo de emprendimiento y sus necesidades de desarrollo. Dentro de los no reembolsables se incluirán

- Oportunidades formativas para perfeccionar conocimientos y habilidades
- Acceso a exposiciones y sistemas de difusión que amplíen su visibilidad de mercado
- Contratación de asistencia técnica específica, en gestión y/o comercialización

- Integración a un registro de iniciativas modelo para la generación de trabajo
- Inclusión en la lista de candidatos a la distinción anual destinada a jóvenes en la categoría de Joven Emprendedor
- Otros

El premio será consensuado entre la autoridad de aplicación del concurso y los ganadores del mismo.

5. Autoridad de aplicación

La autoridad de aplicación será la designada por la normativa que habilite este tipo de concurso.

El jurado estará constituido por los directivos del Instituto de la Juventud y el Trabajo y contratará evaluadores *ad hoc* entre personas de reconocida trayectoria en la materia.

5.1. Sobre los evaluadores

Los evaluadores serán responsables de asignar la calificación a cada uno de los proyectos, de acuerdo al formato de evaluación a desarrollar para cada categoría.

Cada proyecto presentado será evaluado por dos evaluadores de manera separada, y su puntaje final resultará de la suma de puntos asignados por cada uno de ellos.

Los rubros que no contengan información no recibirán calificación, y la suma total de puntaje creará una lista de mérito ordenada de acuerdo al mismo.

5.2. Sobre el jurado

El jurado analizará los proyectos ubicados en los primeros lugares de la lista de mérito, y de manera conjunta elegirán el proyecto ganador del concurso en cada una de las categorías.

En caso de paridad manifiesta, podrán consultar a la autoridad de aplicación sobre la factibilidad de premiar más de un proyecto.

Pueden requerir consultas adicionales a los evaluadores, o directamente a los presentantes de los proyectos. Su decisión será inapelable, y su aceptación forma parte de los requisitos para participar en el presente concurso.

El jurado contará con un presidente, cuya única responsabilidad será convocar al funcionamiento del mismo. En caso de no alcanzar consenso sobre el proyecto ganador, se decidirá por simple mayoría de votos.

6. Formatos de presentación y evaluación

Los formatos de presentación de proyectos serán establecido para cada una de las categorías, y contarán con:

- formulario de inscripción
- datos solicitados
- guía de investigación para recabar dichos datos
- instructivo para su llenado

Los formatos de evaluación indicarán los criterios con los que se evaluará la información presentada, y el puntaje máximo que el evaluador podrá asignar a cada ítem evaluado.

Ambos formatos serán públicos y se informará de sus modificaciones cuando estas ocurrieren.

7. Sobre los presentantes

7.1. Apoyo a los presentantes

El Instituto de la Juventud y el Trabajo deberá arbitrar los medios para que los presentantes reciban la ayuda adecuada para la comprensión de los criterios exigidos y para completar estudios de

factibilidad previos a su presentación si estos fueran necesarios. A tal fin se convocará a organismos especializados que puedan prestar esos servicios cuando sean requeridos.

7.2. Sobre presentantes de la misma comunidad

Cuando en una localidad se presenten más de un proyecto el Instituto facilitará información pública sobre los mismos a todos los presentantes. Estimulará así la colaboración entre los distintos grupos y favorecerá, en cuanto esté a su alcance, la complementación entre los mismos.

4.3. Mecanismos Presupuestarios

El presupuesto para poner en marcha este proyecto debería incluir conceptualmente tres rubros, a saber: a) Inversión Social, b) Microcrédito, y c) Gastos Operativos.

4.3.1. Inversión Social

Denominamos inversión social al gasto público que hay que realizar para igualar las condiciones de posibilidad de aquellos elementos que han sufrido los efectos más negativos de la modalidad de organización social en la que vivimos.

Si utilizamos la metáfora de "la carrera de la vida" sabemos que para los jóvenes en contexto de pobreza la línea de largada queda mucho más atrás que para el resto de la sociedad. Por lo tanto, el concepto de inversión social se refiere a los recursos que son necesarios aplicar para acercar a esos jóvenes al lugar promedio desde el que se larga la "competencia".

Preferimos no utilizar el concepto de "subsidio" por dos razones. La primera de ella, porque dicha denominación ha quedado lastrada de una connotación negativa. Se usó el concepto de subsidio como sinónimo de ineficiencia y de proyectos no viables. La segunda razón es que un análisis más detallado permitiría postular que en verdad esas personas más postergadas socialmente son en verdad las que subsidian una manera de producción social de riqueza.

Expresado en términos de proyectos, esta inversión social abarcará una amplia gama de aplicaciones, desde inversiones en infraestructuras necesarias, hasta oportunidades formativas y estudios que faciliten el acceso a mercados.

4.3.2. Microcrédito

La aplicación de fondos a microcrédito estará en línea con la posibilidad de dotar de capital de trabajo a proyectos que instalados muestren una razonable posibilidad de inserción en mercados.

Hemos detectado en la provincia capacidades instaladas adecuadas para la prestación de este tipo de servicio, lo que no justificaría la organización de un nuevo prestador. Por ejemplo, algunos programas de microcrédito están siendo ejecutados con razonable éxito por instituciones como el Centro Andino de Investigación y Formación –CADIF-, la Fundación Madre Teresa, la Mutual Barrios del Sud y otros.

El Instituto de la Juventud y Trabajo podría ser el proveedor de fondos a esos prestadores con destinos específicos relacionados con los proyectos que dicho instituto esté impulsando.

4.3.3. Gastos Operativos

Este rubro deberá diseñarse de acuerdo al soporte administrativo que requiera el funcionamiento de dicha institución. Estos consultores están pensando en un presupuesto operativo muy pequeño, para financiar una Gerencia del Instituto y un mínimo soporte administrativo, considerando que las funciones de dirección serán ejercidas *ad honorem* por personas destinadas por la sociedad para tal fin.

SECCION 2

INVESTIGACIÓN DE DEMANDAS INSATISFECHAS DEL MERCADO DE TRABAJO

Investigadores en campo

Carlos Ángel Javier Romano
Luis Nereo Carballo
Edgardo Sebastián Mamprin
Carlos Martín Zelaya
Emilse Romina Torres Toledo
Federico Espíndola

Procesamiento de Datos

Lic. María Eugenia Laserre
Research for Decisión S.A.

Asistente de Investigación

Soledad López

Asistente Técnica del Proyecto

Martha Lucía Vega Díaz

Coordinador de la Investigación

Lino Julio Ochoa
Consultora Factor

Coordinador del Proyecto

Emilio Pauselli

INDICE

Capítulos y Anexos	Página
Capítulo 1. INTRODUCCIÓN	116
Capítulo 2. ANTECEDENTES	119
Capítulo 3. ENCUESTAS REALIZADAS	123
Capítulo 4. RESULTADOS OBTENIDOS 4.1. EXPECTATIVAS DE LAS EMPRESAS SOBRE SU EVOLUCIÓN POSIBLE 4.2. SISTEMAS DE INCORPORACIÓN DE PERSONAL 4.3. POLÍTICAS DE FORMACIÓN ASOCIADAS AL TRABAJO 4.4. RELACIÓN DE LAS EMPRESAS CON LOS PROGRAMAS OFICIALES DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO Y DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN PARA EL TRABAJO 4.5. LAS PRÁCTICAS DE TERCERIZACIÓN Y LA POSIBILIDAD DE AUMENTAR LOS SERVICIOS OFRECIDOS 4.6. LA ESTACIONALIDAD Y SU IMPACTO EN EL MERCADO DE TRABAJO DE TUCUMÁN 4.7. PERFILES CUYA BÚSQUEDA NO DEVUELVE NIVELES TOTALMENTE SATISFACTORIOS PARA LAS EMPRESAS 4.8. CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES SOLICITADOS POR LAS EMPRESAS CON MAYOR FRECUENCIA 4.9. DEMANDAS NO SATISFECHAS DEL MERCADO DE TRABAJO: MULTICAUSALIDAD DEL FENÓMENO. 4.10. DEMANDA DE TRABAJO Y POBLACIÓN META DEFINIDA COMO DE JÓVENES POBRES Y EXCLUIDOS	135
Capítulo 5. CONCLUSIONES	163
ANEXO 1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	166
ANEXO 2. INSTRUMENTOS	175
ANEXO 3. EMPRESAS ENTREVISTADAS	184

CAPITULO 1

INTRODUCCIÓN

Esta investigación expondrá el perfil de la demanda no satisfecha del mercado de trabajo formal y la relacionará con las posibilidades de la población meta del proyecto: jóvenes en contextos de pobreza. Asimismo, aportará información sobre las tendencias principales que en materia de recursos humanos presentan estas empresas, lo que permite imaginar razonablemente la evolución esperada del mercado de trabajo.

A su vez, se aportarán elementos sobre tensiones existentes en este mercado en orden a la competitividad de las empresas en Tucumán, especialmente referidas a las demandas estacionales de mano de obra y a la competencia entre puestos de trabajo.

En esta sección el lector encontrará los antecedentes de esta investigación en el Capítulo 2 complementada por el Anexo 1 -Manual de Procedimientos- y el Anexo 2 -Instrumentos-. A continuación se expondrán en el Capítulo 3 las características de la muestra utilizada complementada con el Anexo 3 -Empresas entrevistadas-.

El Capítulo 4 resumirá los resultados obtenidos, aportando información analizada sobre los sistemas de incorporación de personal más utilizados, las políticas de formación asociadas con el trabajo y la utilización de programas oficiales de promoción del trabajo. Asimismo, se analiza en este capítulo las posiciones y especialidades demandadas de mejora, y su relación con los conocimientos y habilidades más apreciadas. Finalmente, dentro de este capítulo se llama la atención sobre las características del trabajo estacional y su impacto en el mercado de trabajo.

Finalmente, en el capítulo 5 se esbozarán las principales conclusiones relacionadas con este estudio.

Cabe decir que el material recogido se presta a usos bastante más extensos que el demandado por la presente consultoría. Lo que para ésta representa información sobre situaciones contextuales, desde otros puntos de vista pueden representar un punto de arranque para análisis relacionados con la evolución de las empresas más en general y no sólo desde el punto de vista de sus demandas laborales.

A nivel de las personas que en las empresas se encargan de los temas de recursos humanos existen preocupaciones pertinentes sobre el acceso a recursos idóneos y en muchos casos se solicita un espacio de intercambio para poder tratar estos temas. Quizás esta demanda pueda estar expresando la posibilidad de constituir –probablemente con un fuerte impulso desde lo público- una red de trabajo que sume ideas y recursos en orden a la optimización de las posibilidades del mercado de trabajo en Tucumán.

Es posible que la realización de esta investigación esté produciendo, como efecto no buscado, una sensibilización respecto a diversas dificultades que las empresas encuentran a la hora de demandar mano de obra. Si esto fuera así, sería una excelente oportunidad para dar algún tipo de continuidad a acciones sobre el tema, sumando otros actores, y pensando en desarrollos más estratégicos.

CAPITULO 2

ANTECEDENTES

El inicio de esta investigación contó con tres componentes claves, a saber: a) lista de empresas a relevar y contactos adecuados para llegar a ellas. b) encuesta de base utilizada en la misma. c) equipo de encuestadores debidamente entrenado a tal fin. El detalle operativo puede consultarse en el Anexo 1, Manual de Procedimientos.

a) Sobre el primer aspecto, determinación de empresas a entrevistar, se han relevado las fuentes provinciales pertinentes a fin de lograr una muestra completa y representativa de los distintos sectores del quehacer productivo en Tucumán. La principal fuente utilizada fueron los listados de empresas, agrupados por ramas, existentes en la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior de la Provincia de Tucumán. Estas estuvieron disponibles en el marco de la estrecha colaboración que el Subsecretario del área, Ingeniero Miguel Cerviño, y la Directora de Industria, Ingeniera Sonia Cesca, dispensaron al presente proyecto.

Otra fuente de información para confeccionar el listado respectivo lo constituyó información brindada por la Subsecretaría de Juventud de Tucumán. Dicha Subsecretaría realizó habitualmente durante la gestión el Sr. Alberto Lebbos tareas de asesoramiento a jóvenes para acceso al empleo, y desarrolló una red de contactos con empresas con las que se exploraba regularmente la existencia de puestos de trabajo para jóvenes. De esta manera, a través de la colaboración del ex-Subsecretario del área, accedimos a estas organizaciones especialmente sensibilizadas con el tema de la ocupación juvenil.

También ha resultado de utilidad, tanto para la confección del listado de empresas como para la generación de buena predisposición por parte de estas a recibir a los encuestadores, los contactos establecidos con diversas organizaciones gremiales empresarias. En este aspecto se ha destacado hasta el momento la colaboración prestada por la Cámara Tucumana de la Construcción, por la Unión Industrial Argentina de Tucumán, y por la Asociación Tucumana de Citrus.

Otra fuente de información para conformar la muestra fueron los propios contactos efectuados por estos consultores en la primera fase de su trabajo. Las empresas, organizaciones gremiales empresarias y cooperativas

contactadas en esa oportunidad han colaborado de distintas maneras en esta fase de la investigación. Un detalle de esta información se puede consultar en Informe Inicial, Tomo I, Anexo 2, Lista de Personas Entrevistadas.

El origen de esta información garantizó, en la mayoría de los casos, el adecuado contacto para suscitar la colaboración de las empresas con el proyecto. Una pequeña porción de empresas abordadas –tres sobre 177- ha rechazado la solicitud de entrevista, aunque esta situación no impidió agotar adecuadamente la exploración de la rama de actividad respectiva.

b) La encuesta de base utilizada en esta investigación ha sido elaborada por el Ingeniero Lino Ochoa, y se han solicitado sugerencias tanto a autoridades provinciales vinculadas al tema, como al equipo de encuestadores que llevó a cabo el relevamiento.

El instrumento, incluido en el Anexo 2, recoge la experiencia realizada en investigaciones similares. Fue completado con algunas preguntas que reflejan intereses específicos de actores provinciales y que pueden encontrar en los resultados de esta tarea insumos valiosos para el perfeccionamiento de sus políticas habituales.

La inclusión del equipo de entrevistadores al enriquecimiento del instrumento persiguió el objetivo de incluir la visión de jóvenes profesionales de la Provincia, los que aportaron elementos para adecuar a la idiosincrasia local la generalidad del instrumento ofrecido. Estos colaboradores han sido seleccionados a partir de un aviso publicado en el diario La Gaceta solicitando próximos egresados de las carreras de Ingeniería Industrial, Economía y carreras vinculadas a Recursos Humanos.

De esta manera, la encuesta que se llevó a cabo contuvo la valiosa opinión de muchos actores, lo que combinada con el modelo de base aportado, constituyó un instrumento adecuado a los fines previstos.

En su desarrollo se ha agregado la solicitud de alguna información complementaria, sobre todo orientada a determinar para los casos de personal solicitado el grado de estacionalidad de la demanda y los mecanismos de fijación de remuneraciones. Esta información complementaria apuntó a explorar

dificultades formativas de mano de obra, y sobre todo, interpretar la competencia entre puestos de trabajo.

c) El equipo de encuestadores fue capacitado y entrenado a fin de llegar al inicio de la ejecución de la tarea en óptimas condiciones. Dicho entrenamiento incluyó estudio del material, consultas sobre sus distintos componentes, análisis de casos problemáticos, *rol play* alrededor de las situaciones de pre-entrevista, entrevista, y post-entrevista.

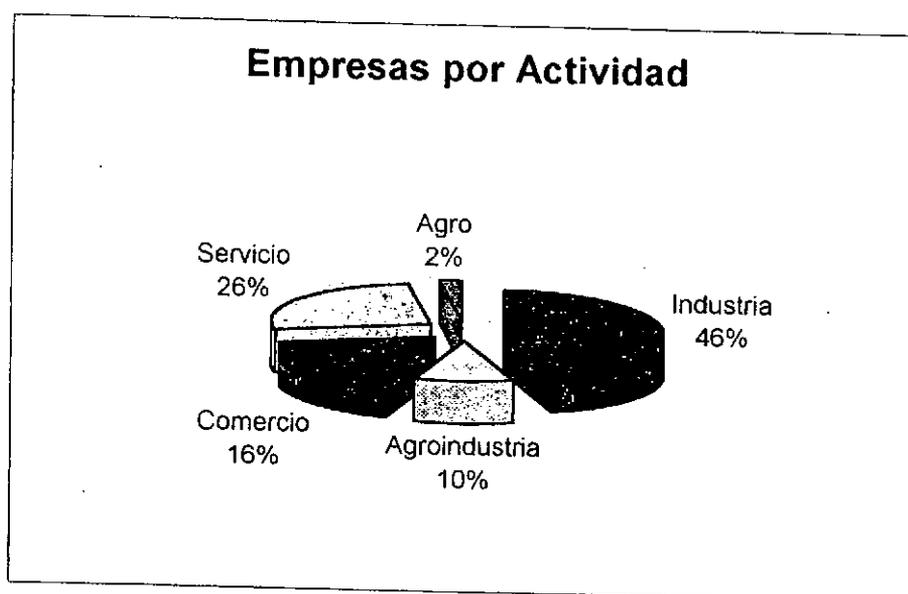
Complementariamente, las primeras entrevistas de cada uno de los entrevistadores fueron asistidas presencialmente por el Ingeniero Lino Ochoa, para respaldar la labor del encuestador y producir los últimos ajustes del instrumento.

Capítulo 3

Encuestas realizadas

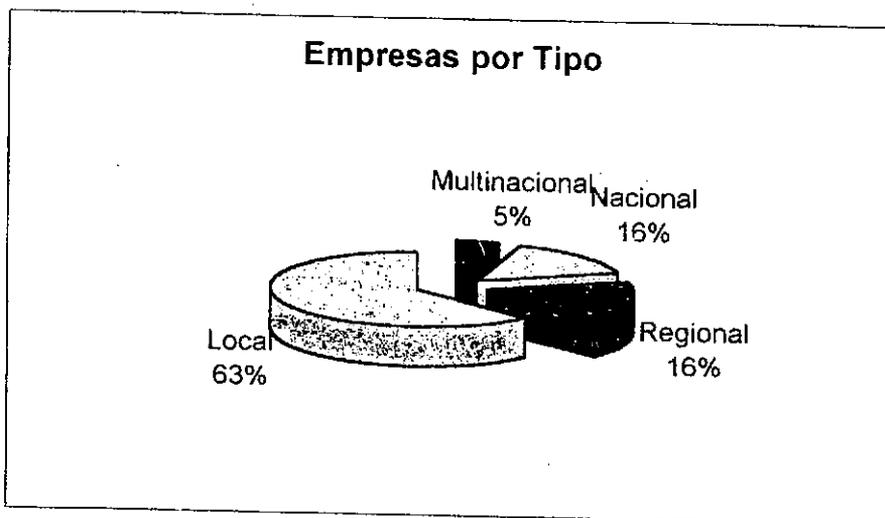
El presente capítulo resume las características de la muestra de empresas encuestadas. La muestra total abarcó 174 empresas, entrevistándose la primera de ellas el 15 de febrero de 2006 y la última el 24 de abril de 2006. La muestra definitiva analizada se compone de 171 entrevistas, habiéndose descartado tres por limitaciones en la obtención de la información requerida. El listado de las empresas entrevistadas se puede consultar en el Anexo 3 de la presente Sección. La distribución de esas empresas por actividad es la siguiente: 77 empresas industriales, 45 de servicios, 28 comerciales, 17 agroindustrias, 4 agrarias y una de carácter gremial.

Gráfico N° 1



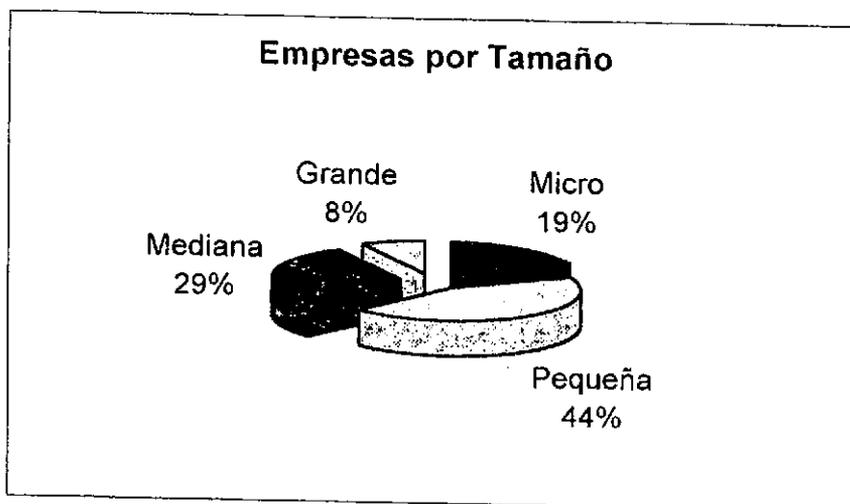
A su vez, 8 de las empresas entrevistadas son multinacionales, 27 nacionales, 28 regionales y 108 de carácter local.

Gráfico N° 2



De acuerdo a su tamaño, 32 han sido clasificadas como microempresas, 75 pequeñas empresas, 50 medianas y 14 grandes. Las empresas, clasificadas por tamaño, presentan la siguiente distribución:

Gráfico N° 3



Los rubros de actividades de estas empresas se distribuyen como lo indica el siguiente cuadro:

Cuadro N° 1

Rubro	Cantidad de Empresas
Construcción	30
Metalúrgica	18
Textil	7
Plástico	6
Artesanías	5
Alimentación	35
Gastronomía	7
Combustibles	5
Turismo	21
Otras Industrias	8
Otros Servicios	27
Otros Rubros	2

Si observamos dicho cuadro vemos que los rubros más representativos han sido alimentación con 35 empresas encuestadas, construcción -30 empresas-, turismo -21 empresas- y metalúrgicas 18; las que en conjunto representan el 60,8 % de la muestra.

La información recogida permite discriminar aun con más precisión, dentro de estos rubros, a qué prestaciones específicas se dedican estas empresas. La apertura de esta información se presenta en el Cuadro n° 2:

Cuadro N° 2

Rubro	Especificación
Construcción	Construcción en general
	Vivienda Privada
	Obras Viales/ Obras Civiles
	Obras Industriales / Montajes
	Estructura Hormigón / Producción de hormigón armado
	Instalaciones Eléctricas
	Alquiler maquinas viales
	Construcción de cubiertas metálicas
	Elaboración de productos para la construcción (cal viva)
Metalúrgica	Autopartes
	Reparación autopartes
	Repuestos para industrias
	Estructuras metálicas
	Carpintería metálicas
	Muebles Metálicos / Juegos / Gabinetes
	Tinglados
	Zinguería
	Herrería Artística
Textil	Elaboración Telas / Hilados
	Tejidos
	Confecciones
Plástica	Films / Bolsas
	Envases
	Piletas / cúpulas
	Lonas
Cerámica	Ladrillo Hueco
	Baldosas / Teja
	Revestimientos / Pisos

Artesanías	Marroquinería
	Confección de Cuero / Tela
	Bijouterie
	Tejidos
	Esculturas
Otras Industrias	Velas / Jabones
	Papel de diario
	Gases Industriales
	Articulos de limpieza
	Fraccionamiento Alcohol
Alimentos	Dulces Artesanales
	Golosinas
	Gaseosas
	Cerveza
	Harinas
	Carnes /Embutidos / Pastas de carne
Comercio	Vinos
	Granja
	Hipermercado / Supermercado
	Ropa Deportiva
	Venta vidrios / Carpintería / Aberturas
	Materiales de construcción
	Ferretería
	Pinturas
	Bar / Restaurantes
	GNC / Combustibles
	Distribuidora de gas
	Venta / Carga de matafuegos
	Electrodomésticos / Hogar

Turismo	Turismo receptivo / Excursiones
	Hotel / Alojamientos
	Agencias de viajes / Egresados
	Traslados
	Eventos / Congresos
Agro y agroindustria	Producción frutillas
	Producción Palta
	Producción Uva
	Producción Limón / Citrus
	Producción arándanos
	Empaque limón / Frutilla / Citrus
	Elaboración de jugos /Cáscara / Aceites limón
	Elaboración Vinos
	Producción aves / huevo
	Cría Conejos
	Vivero
Elaboración de azúcar	
Otros Servicios	Limpieza
	Educación Media
	Cargas
	Medicina Prepaga
	Vigilancia
	Tarjetas de Crédito
	Asesoramiento
	Informática
	Celulares

Para la más ágil presentación de los cuadros siguientes utilizaremos la abreviaturas que se indican en el siguiente recuadro.

Abreviaturas:			
Aci	Asociación Civil	N	Nacional
Act	Actividad	Oin	Otras industrias
Agi	Agroindustria	Orb	Otros Rubros
Agr	Agro	Ose	Otros Servicios
Ali	Alimentación	Pla	Plástica
Art	Artesanías	Pq	Pequeña
Cob	Combustible	R	Regional
Com	Comercio	Rbr	Rubro
Con	Construcción	SA	Sociedad Anónima
Coo	Cooperativa	Ser	Servicio
Gas	Gastronomía	Sh	Sociedad de hecho
Gr	Grande	SRL	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Ind	Industria	TaE	Tamaño de Empresa
L	Local	Tex	Textil
M	Multinacional	TIE	Tipo de Empresa
Md	Mediana	TS	Tipo de Sociedad
Met	Metalúrgica	Tur	Turismo
Mi	Micro	Uni	Unipersonal

La información ha sido tratada de acuerdo a tres tipos de criterios principales, a saber: a) por tipo de empresa, que da lugar a las siguientes categorías: Multinacional, Nacional, Regional y Local. b) Tamaño de empresa, lo que da lugar a las categorías Grande, Mediana, Pequeña y Micro. c) Actividad de la empresa, la que se clasifica en Industrial, Agroindustrial, Comercial, Servicios y Agro. Con estas categorías centrales se compara la información de Rubros, Tipos de sociedad, Localización geográfica, Antigüedad y otras, de acuerdo a las necesidades analíticas de cada ítem trabajado.

La relación del tipo de sociedad constituida con el tipo y tamaño de empresas se puede analizar en el Cuadro N° 3, mientras que su relación con la actividad puede ser consultada en el Cuadro N° 4.

Cuadro N° 3

Tipo de Sociedad			Tipo de Empresa				Tamaño de Empresa			
TS	Base	%	M	N	R	L	Mi	Pq	Md	Gr
			8	27	28	108	32	75	50	14
Sociedad de Responsabilidad Ltda.	55	32.2	0.0	37.0	17.9	37.0	6.3	46.7	34.0	7.1
Sociedad Anónima	50	29.2	0.0	51.9	42.9	14.8	6.3	16.0	50.0	78.6
Sociedad de hecho	8	4.7	100.0	0.0	0.0	7.4	9.4	5.3	2.0	0.0
Cooperativa	3	1.8	0.0	0.0	0.0	2.8	3.1	1.3	0.0	7.1
Unipersonal	54	31.6	0.0	11.1	39.3	37.0	75.0	30.7	14.0	0.0
Asociación Civil	1	0.6	0.0	0.0	0.0	0.9	0.0	0.0	0.0	7.1
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 4

Tipo de Sociedad			Actividad				
TS	Base	%	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			77	17	28	45	4
Sociedad de Responsabilidad Ltda.	55	32.2	37.7	0.0	17.9	44.4	25.0
Sociedad Anónima	50	29.2	27.3	52.9	42.9	15.6	25.0
Sociedad de hecho	8	4.7	1.3	11.8	3.6	8.9	0.0
Cooperativa	3	1.8	2.6	5.9	0.0	0.0	0.0
Unipersonal	54	31.6	31.2	29.4	35.7	28.9	50.0
Asociación Civil	1	0.6	0.0	0.0	0.0	2.2	0.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Clasificadas por tamaño de empresa la muestra presenta el siguiente perfil:

Cuadro N° 5

Tamaño de empresa			Tipo de Empresa				Actividad				
Act	Base	%	M	N	R	L	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			8	27	28	108	77	17	28	45	4
Microempresa	32	18.7	0.0	0.0	10.7	26.9	20.8	11.8	25.0	11.1	50.0
Pequeña	75	43.9	0.0	33.3	35.7	51.9	45.5	29.4	35.7	51.1	50.0
Mediana	50	29.2	12.5	55.6	50.0	18.5	22.1	52.9	32.1	33.3	0.0
Grande	14	8.2	87.5	11.1	3.6	2.8	11.7	5.9	7.1	4.4	0.0
	171.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Clasificadas por actividad, el Cuadro N° 6 indica su distribución por tipo y tamaño, mientras que el Cuadro N° 7 expresa su distribución por rubro:

Cuadro N° 6

Actividad			Tipo de Empresa				Tamaño de Empresa			
Act	Base	%	M	N	R	L	Mi	Pq	Md	Gr
			8	27	28	108	32	75	50	14
Industria	77	45.0	62.5	55.6	39.3	42.6	50.0	46.7	34.0	64.3
Agroindustria	17	9.9	12.5	14.8	14.3	7.4	6.3	6.7	18.0	7.1
Comercio	28	16.4	25.0	7.4	21.4	16.7	21.9	13.3	18.0	14.3
Servicios	45	26.3	0.0	22.2	25.0	29.6	15.6	30.7	30.0	14.3
Agro	4	2.3	0.0	0.0	0.0	3.7	6.3	2.7	0.0	0.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 7

Actividad			Rubro											
Act	Base	%	Con	Met	Tex	Pla	Oin	Art	Ali	Gas	Com	Tur	Ose	Orb
			30	18	7	6	8	5	35	7	5	21	31	2
Ind	77	45.0	86.7	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	20.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Agi	17	9.9	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	48.6	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Com	28	16.4	10.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	17.1	85.7	20.0	0.0	48.4	0.0
Ser	45	26.3	3.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.7	14.3	80.0	100.0	51.6	50.0
Agr	4	2.3	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	8.6	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En el Cuadro N° 8 se indica la distribución geográfica de estas empresas, mostrando su relación con el tamaño y la actividad de las mismas.

Cuadro N° 8

Localidad			Tamaño de empresa				Actividad				
Localidad	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			32	75	50	14	77	17	28	45	4
SM Tucumán	114	66.7	75.0	78.7	54.0	28.6	70.1	11.8	92.9	68.9	25.0
Lules	6	3.5	3.1	1.3	4.0	14.3	5.2	11.8	0.0	0.0	0.0
Tafi Viejo	6	3.5	0.0	2.7	6.0	7.1	5.2	11.8	0.0	0.0	0.0
Banda R. Salí	3	1.8	0.0	2.7	2.0	0.0	2.6	0.0	0.0	2.2	0.0
Yerba Buena	6	3.5	6.3	2.7	2.0	7.1	1.3	5.9	7.1	4.4	0.0
Tafi d.Valle / Amaicha	5	2.9	0.0	1.3	8.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	0.0
Las Talitas	4	2.3	3.1	2.7	2.0	0.0	2.6	0.0	0.0	2.2	25.0
Aderete	4	2.3	6.3	0.0	0.0	14.3	2.6	0.0	0.0	2.2	25.0
Faimallá	3	1.8	0.0	1.3	2.0	7.1	1.3	5.9	0.0	0.0	25.0
Otros	20	11.7	6.3	6.7	20.0	21.4	9.1	52.9	0.0	8.9	0.0
	171.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En el cuadro siguiente se indica la antigüedad de las empresas encuestadas y se observa como se distribuyen analizadas por tamaño y actividad.

Cuadro N° 8

Antigüedad			Tamaño				Actividad				
Ant	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			32	75	50	14	77	17	28	45	4
1 año	32	18.7	9.4	8.0	6.0	0.0	6.5	11.8	0.0	11.1	0.0
5 años	75	43.9	34.4	25.3	2.0	7.1	16.9	23.5	14.3	20.0	50.0
10 años	50	29.2	25.0	21.3	18.0	0.0	19.5	11.8	21.4	20.0	25.0
+ 10 años	14	8.2	31.3	45.3	74.0	92.9	57.1	52.9	64.3	48.9	25.0
	171.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

De la observación del cuadro se aprecia que las empresas que permanecen después de 10 años son principalmente las grandes con el 92.9 %, siguiéndoles las medianas con el 74 % y disminuyendo hasta llegar a las micro con un 31,3 %. Esta tendencia habla de las dificultades que enfrentan las empresas más pequeñas para sobrevivir durante mucho tiempo en el mercado.

Analizada por actividad, el comercio es el que presenta mayor porcentaje de empresas antiguas dentro de la muestra, el 64.3 %.

Capítulo 4

Resultados Obtenidos

4.1. Expectativas de las empresas sobre su evolución posible

En el cuadro N° 9 se organiza la información de acuerdo al rango de cantidad de empleados que tienen las empresas:

Cuadro N° 9

Cantidad de Empleados			Tamaño de empresa				Actividad				
Emp	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			32	75	50	14	77	17	28	45	4
-15	73	42.7	100.0	60.0	0.0	0.0	41.6	35.3	42.9	44.4	75.0
-30	19	11.1	0.0	18.7	0.0	0.0	9.1	0.0	21.4	13.3	0.0
-50	23	13.5	0.0	21.3	28.0	0.0	14.3	0.0	14.3	17.8	0.0
-75	7	4.1	0.0	0.0	18.0	0.0	5.2	5.9	3.6	2.2	0.0
-100	12	7.0	0.0	0.0	16.0	28.6	6.5	11.8	7.1	6.7	0.0
100 o +	37	21.6	0.0	0.0	38.0	71.4	23.4	47.1	10.7	15.6	25.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

La clasificación de empresas por tamaño acompaña, por definición, la misma curva que las empresas agrupadas por el rango de cantidad de empleados, ya que este último indicador tiene mucho peso a la hora de definir el tamaño.

Si hacemos igual análisis por actividad los valores son dispersos en la distribución que marca cantidad de personal. La industria se diferencia por presentar un mayor porcentaje de empresas con más de 100 empleados, el 47,1 %, mientras que los servicios constituyen el 15,6 % y el comercio el 10,7% para el mismo rubro. En el otro extremo del intervalo, los servicios expresan el mayor porcentaje de empresas con menos de 15 empleados -el 44,5 %-, seguido del comercio con el 42,9 %.

La expectativa de las empresas sobre su situación de cara al futuro ha sido investigada a partir de una pregunta que ofrecía tres opciones: crecimiento, estabilidad o retracción. La opinión recogida se recoge en el cuadro N° 10.

Cuadro N° 10

Evolución Estimada			Tamaño de empresa				Actividad				
Evolución	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			32	75	50	14	77	17	28	45	4
Crece	131	76.6	68.8	72.0	84.0	92.9	72.7	88.2	78.6	80.0	50.0
Se retrae	2	1.2	0.0	0.0	2.0	7.1	2.6	0.0	0.0	0.0	0.0
Está estable	36	21.1	31.3	26.7	12.0	0.0	24.7	11.8	21.4	15.6	50.0
No sabe	2	1.2	0.0	1.3	2.0	0.0	0.0	0.0	0.0	4.4	0.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Al observar el cuadro hay una manifiesta esperanza de la evolución positiva de la actividad dado que de 171 encuestas realizadas 131 indican que la empresa está creciendo, el 76.6 % de la muestra. Al analizar por tamaño o actividad la creencia es la misma, salvo en el caso del agro que presenta un resultado equilibrado. Hay que tener en cuenta que el tamaño de la muestra del agro no permite inferir conclusiones al respecto.

4.2. Sistemas de incorporación de personal

El método que las empresas usan en la búsqueda de nuevo personal formal y las comparaciones se han realizado respecto a las distintas actividades y al tamaño de la empresa. Este es un punto de especial importancia para la presente investigación, ya que la misma se interroga sobre las maneras de optimizar los canales de acceso de jóvenes en contexto de pobreza a actividades productivas.

La información respectiva se encuentra descripta por actividad en el cuadro N° 11, por tamaño de empresa en el cuadro N° 12 y por tipo de empresa en el cuadro N° 13.

Cuadro N° 11

Incorporación de Personal			Actividad				
Sistema de Ingreso	Base	%	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			77	17	28	45	4
Red de conocidos	125	73.1	76.6	64.7	64.3	75.6	75.0
Aviso en los diarios	72	42.1	46.8	29.4	53.6	33.3	25.0
Empresa Consultora	21	12.3	14.3	0.0	17.9	11.1	0.0
Oficinas de intermediación públicas	5	2.9	1.3	0.0	3.6	6.7	0.0
Oficinas de intermediación privadas	4	2.3	1.3	0.0	3.6	4.4	0.0
Otras	7	4.1	5.2	11.8	3.6	0.0	0.0

Cuadro N° 12

Incorporación de Personal			Tamaño de empresa			
Sistema de Ingreso	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr
			32	75	50	14
Red de conocidos	125	73.1	75.0	73.3	72.0	71.4
Aviso en los diarios	72	42.1	31.3	46.7	46.0	28.6
Empresa Consultora	21	12.3	0.0	10.7	16.0	35.7
Oficinas de intermediación públicas	5	2.9	3.1	2.7	4.0	0.0
Oficinas de intermediación privadas	4	2.3	0.0	1.3	6.0	0.0
Otras	7	4.1	3.1	4.0	2.0	14.3

Cuadro N° 13

Incorporación de Personal			Tipo de empresa			
Sistema de Ingreso	Base	%	M	N	R	L
			8	27	28	108
Red de conocidos	125	73.1	50.0	81.5	67.9	74.1
Aviso en los diarios	72	42.1	12.5	44.4	46.4	42.6
Empresa Consultora	21	12.3	50.0	25.9	10.7	6.5
Oficinas de intermediación públicas	5	2.9	0.0	3.7	0.0	3.7
Oficinas de intermediación privadas	4	2.3	0.0	3.7	3.6	1.9
Otras	7	4.1	25.0	0.0	7.1	2.8

En todos los casos, la preferencia por ingresar personal a través de red de conocidos incluye alrededor de los dos tercios de las empresas, no siendo sensible esta modalidad ni a la actividad ni al tamaño de empresa. Sólo en las empresas de carácter nacional se observa una mayor utilización de consultoras en los sistemas de selección de personal.

Estas preferencias presentan diferencias al interior de las mismas empresas, de acuerdo al nivel del personal solicitado. En los niveles más calificados adquieren mayor peso relativo los aspectos formativos y la experiencia previa, pero a igualdad de oferta la pertenencia a redes de conocidos también marca ventajas a la hora de ingresar al mercado de trabajo.

A esta forma de búsqueda nosotros la llamamos "mercado oculto del trabajo" ya que circula una demanda que funciona a través de los contactos y referentes, sin aparecer en la superficie de los avisos públicos o la convocatoria a través de consultoras u oficinas especializadas.

Este es un dato a tener en cuenta para el presente estudio, ya que la población de jóvenes en contexto de pobreza presenta, entre otros aspectos, una débil inserción en redes de este tipo. Del punto de vista de estos jóvenes, una de las causas que dificultarían su ingreso al mercado de trabajo es, justamente, "no tener conocidos" que los puedan recomendar.

4.3. Políticas de formación asociadas al trabajo

Las empresas entrevistadas, en su mayoría, realizan distintas actividades de capacitación destinada a sus empleados. El 100 % de las empresas grandes encuestadas las realizan, mostrando una tendencia decreciente cuando se reduce el tamaño de empresa analizada, llegando a un 65,6 % en las micro.

Esa información puede apreciarse en el cuadro N° 14.

Cuadro N° 14

Capacitación			Tamaño de empresa				Actividad				
Realizan	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			32	75	50	14	77	17	28	45	4
Si	126	73.7	65.6	69.3	78.0	100.0	68.8	88.2	75.0	77.8	50.0
No	41	24.0	34.4	26.7	20.0	0.0	27.3	5.9	25.0	22.2	50.0
No informa	4	2.3	0.0	4.0	2.0	0.0	3.9	5.9	0.0	0.0	0.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

El detalle de la encuesta no permite hacer una evaluación de la capacitación impartida, ya que no recoge datos sobre la cantidad de horas comprometidas en dichas actividades ni sobre los criterios de calidad de instructores y sistemas de aprendizaje, pero sí permite afirmar el papel históricamente formativo de la experiencia del trabajo. De alguna manera, estar incluido en el mercado de trabajo brinda a muchas personas la posibilidad de ampliar su formación debido a las mismas exigencias del trabajo, mientras que las personas que no están incluidas no cuenta con este tipo de posibilidades.

Esta situación repercute en una ampliación progresiva de la brecha entre personas incluidas y excluidas del mercado de trabajo. Mientras que el que está incluido accederá regularmente a distintas oportunidades formativas, el que no lo está se encontrará, potencialmente, frente a la barrera de que su experiencia y sus conocimientos serán poco adecuados a la demanda del mercado de trabajo.

El otro ítem analizado respecto al papel formativo del trabajo ha sido el de existencia en las empresas de políticas de becas o pasantías, cuyos resultados pueden apreciarse en el cuadro N° 15.

Cuadro N° 15

Becas y Pasantías			Tamaño de empresa				Actividad				
Tiene una política	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			32	75	50	14	77	17	28	45	4
Si	60	35.1	15.6	32.0	40.0	78.6	33.8	47.1	21.4	44.4	0.0
No	111	64.9	84.4	68.0	60.0	21.4	66.2	52.9	78.6	55.6	100.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Como puede observarse, salvo las empresas grandes donde el 78.6 % indica tener políticas de este tipo, en el resto de las empresas encuestadas, ya sea analizada por tamaño o por actividad, las que tienen este tipo de diseño son minoría.

Explorar más en profundidad este aspecto requiere de investigaciones complementarias que atiendan, por lo menos, a analizar información que abarque los siguientes puntos: a) tipo y calidad de vínculos entre instituciones educativas y empresas; b) interés en instituciones educativas de ajustar su oferta de manera de hacerla más adecuada a las demandas del mercado de trabajo; y c) en qué casos las políticas de becas y pasantías representan para las empresas una oportunidad de aumentar su propia competitividad, y en qué casos sólo son apreciadas en cuanto proveen trabajo sin carga impositiva.

4.4. Relación de las empresas con los programas oficiales de promoción del empleo y de formación y capacitación para el trabajo

También se ha analizado en el presente estudio el impacto aproximado que tienen en el mercado de trabajo en Tucumán las políticas oficiales destinadas a promover el empleo y la formación para el trabajo. Hemos utilizado el criterio de separar el universo de empresas entrevistadas entre las que conocen este tipo de prestaciones y las que no tienen información sobre dichas políticas. Luego, sobre el universo que sí declara conocer esas políticas de fomento, hemos interrogado sobre si han utilizado esas prestaciones o no.

Sobre el conocimiento de programas oficiales de promoción del empleo las empresas no presentan tendencias analizadas por actividad, pero por el contrario ofrecen curvas definidas cuando se las analiza por tipo y por tamaño. Mientras que el 78.6 % de las empresas grandes conoce sobre estos planes, sólo los conocen el 25 % de las micro. A su vez, mientras el 62.5 % de las empresas multinacionales cuentan con esa información, sólo del 37 % de las locales y el 14.3 % de las regionales dicen contar con dichos elementos.

Esa información puede ser analizada en los cuadros N° 16, 17 y 18.

Cuadro N° 16

Programas Oficiales de Promoción del Empleo por Actividad			Actividad				
Conocimiento	Base	%	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			77	17	28	45	4
Si	66	38.6	46.75	41.18	25	31.11	50
No	105	61.4	53.25	58.82	75	68.89	50
	171	100.0	100	100	100	100	100

Cuadro N° 17

Programas Oficiales de Promoción del Empleo Por Tipo de Empresa			Tipo de empresa			
Conocimiento	Base	%	M	N	R	L
			8	27	28	108
Si	66	38.6	62.5	63.0	14.3	37.0
No	105	61.4	37.5	37.0	85.7	63.0
	171	100.0	100	100	100	100

Cuadro N° 18

Programas Oficiales de Promoción del Empleo Por Tamaño de Empresa			Tamaño de empresa			
Conocimiento	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr
			32	75	50	14
Si	66	38.6	25.0	26.7	54.0	78.6
No	105	61.4	75.0	73.3	46.0	21.4
	171	100.0	100	100	100	100

Pero la relación se invierte cuando analizamos su utilización. Allí, el 50 % de las empresas micro que conocen sobre el tema utilizan algún tipo de servicio derivado de esas políticas promocionales, mientras que sólo lo hacen el 27.3 % de las grandes empresas que cuentan con esa información.

Esa información puede ser observada discriminada por actividad, tipo y tamaño de empresa en los cuadros N° 19, 20 y 21 respectivamente.

Cuadro N° 19

Programas Oficiales de Promoción del Empleo por Actividad			Actividad				
Utilización	Base	%	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			36	7	7	14	2
Si	23	34.8	30.6	28.6	42.9	35.7	100.0
No	43	65.2	69.4	71.4	57.1	64.3	0.0
	66	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 20

Programas Oficiales de Promoción del empleo por Tipo de Empresa			Tipo de empresa			
Utilización	Base	%	M	N	R	L
			5	17	4	40
Si	23	34.8	0.0	35.3	50.0	37.5
No	43	65.2	100.0	64.7	50.0	62.5
	66	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 21

Programas Oficiales de Promoción del empleo por Tamaño de Empresa			Tamaño de empresa			
Utilización	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr
			8	20	27	11
Si	23	34.8	50.0	45.0	25.9	27.3
No	43	65.2	50.0	55.0	74.1	72.7
	66	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En la superficie aparece que las empresas que tienen más información serían las que menos necesitan de este tipo de servicios, pero no se puede afirmar esto sin una profundización analítica que debería investigar: a) la adecuación de los medios utilizados para difundir esas informaciones, b) el contenido de esas comunicaciones, c) el diverso grado de complejidad que puedan presentar

las vías de acceso a estos servicios y d) las propias ideologías o modas empresarias que pueden estar influyendo en estas conductas.

El conocimiento de programas oficiales de capacitación y entrenamiento es fuertemente menor respecto al de la promoción del trabajo. Responden que sí conocen el 19,3 % de la muestra y la tendencia es similar a la expresada anteriormente: poseen esa información el 42.9 % de empresas grandes y el 12.5 % de las micro.

Dicha información discriminada por actividad, tipo y tamaño de empresa se puede consultar en los cuadros N° 22, 23 y 24 respectivamente.

Cuadro N° 22

Programas Oficiales de Capacitación y Entrenamiento Por Actividad			Actividad				
Conocimiento	Base	%	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			77	17	28	45	4
Si	33	19.3	20.8	29.4	21.4	13.3	0.0
No	138	80.7	79.2	70.6	78.6	86.7	100.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 23

Programas Oficiales de Capacitación y Entrenamiento Por Tipo de Empresa			Tipo de empresa			
Conocimiento	Base	%	M	N	R	L
			8	27	28	108
Si	33	19.3	37.5	37.0	7.1	16.7
No	138	80.7	62.5	63.0	92.9	83.3
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 24

Programas Oficiales de Capacitación y Entrenamiento por Tamaño de Empresa			Tamaño de empresa			
Conocen	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr
			32	75	50	14
Si	33	19.3	12.5	12.0	28.0	42.9
No	138	80.7	87.5	88.0	72.0	57.1
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

La utilización de este tipo de servicio es realmente dispersa. No lo utilizan las empresas multinacionales, lo que podría estar expresando la utilización de una capacidad instalada propia para resolver las necesidades formativas de su personal. El conjunto del universo de los que utilizan estos servicios es en algunos casos muy reducido e impide sacar conclusiones al respecto. La información disponible se expresa en los cuadros N° 25, 26 y 27.

Cuadro N° 25

Programas Oficiales de Capacitación y Entrenamiento Por Actividad			Actividad				
Utilización	Base	%	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			16	5	6	6	0
Si	9	27.3	25.0	40.0	33.3	16.7	0
No	24	72.7	75.0	60.0	66.7	83.3	0
	33	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0

Cuadro N° 26

Programas Oficiales de Capacitación y Entrenamiento Por Tipo de Empresa			Tipo de empresa			
Utilización	Base	%	M	N	R	L
			3	10	2	18
Si	9	27.3	0.0	30.0	50.0	27.8
No	24	72.7	100.0	70.0	50.0	72.2
	33	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 27

Programas Oficiales de Capacitación y Entrenamiento Por Tamaño de Empresa			Tamaño de empresa			
Utilización	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr
			4	9	14	6
Si	9	27.3	50.0	11.1	35.7	16.7
No	24	72.7	50.0	88.9	64.3	83.3
	33	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

4.5. Las prácticas de tercerización y la posibilidad de aumentar los servicios ofrecidos

En la encuesta desarrollada se investigó las prácticas de las empresas en tercerizar servicios. El objetivo de este análisis era observar las posibilidades de aumento de propuestas de trabajo detectando nichos de servicios no cubiertos que pudieran aumentar la competitividad del mercado de trabajo.

La primer parte de la indagación fue constituir un universo de empresas que sí contratan servicios a terceros. El resultado obtenido fue que lo hacen el 58.5 % de las empresas encuestadas. Su discriminación por actividad, tipo y tamaño se puede observar en los cuadros N° 28, 29 y 30.

Cuadro N° 28

Tercerización por Actividad			Actividad				
Tercerizan	Base	%	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			77	17	28	45	4
Si	100	58.5	53.2	64.7	64.3	62.2	0.0
No	71	41.5	46.8	35.3	35.7	37.8	50.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	50.0

Cuadro N° 29

Tercerización por Tipo de Empresa			Tipo de empresa			
Tercerizan	Base	%	M	N	R	L
			8	27	28	108
Si	100	58.5	87.5	77.8	60.7	50.9
No	71	41.5	12.5	22.2	39.3	49.1
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 30

Tercerización por Tamaño de Empresa			Tamaño de empresa			
Tercerizan	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr
			32	75	50	14
Si	100	58.5	46.9	54.7	66.0	78.6
No	71	41.5	53.1	45.3	34.0	21.4
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

El tipo de actividades tercerizadas se pueden clasificar en tres grandes grupos. Por un lado la prestación de servicios profesionales, sobre todo contables y legales y en menor medida de selección de personal. Por otro, se demandan servicios complejos que requieren de equipamiento tecnológico muy específico que la empresa no posee y no le resulta adecuado desarrollar. Un tercer grupo de actividades tercerizadas se refieren a las prestaciones laborales y consiste en la subcontratación de tareas propias de la empresa a contratistas que en términos reales operan como mandos medios de la empresa pero asumen cierta responsabilidad legal respecto al personal utilizado.

La otra información recabada se refería a la satisfacción que las empresas que tercerizaban servicios tenían respecto a la prestación de esos proveedores. El nivel de satisfacción expresado, del 94 % para ese universo, hace poco probable que la prestación de este tipo de servicios a empresas sea una real vía de creación de fuentes de trabajo en este momento.

Esta información, analizada por actividad, tipo y tamaño de empresa se puede consultar en los cuadros N° 31, 32 y 33.

Cuadro N° 31

Satisfacción por Servicios Tercerizados Por Actividad			Actividad				
Satisfacción	Base	%	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			41	11	18	28	2
Si	94	94.0	97.6	90.9	88.9	92.9	0.0
No	6	6.0	2.4	9.1	11.1	7.1	0.0
	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	0.0

Cuadro N° 32

Satisfacción por Servicios Tercerizados Por Tipo de Empresa			Tipo de empresa			
Satisfacción	Base	%	M	N	R	L
			7	21	17	55
Si	94	94.0	100.0	90.5	57.1	94.5
No	6	6.0	0.0	9.5	3.6	5.5
	100	100.0	100.0	100.0	60.7	100.0

Cuadro N° 33

Satisfacción por Servicios Tercerizados Por Tamaño de Empresa			Tamaño de empresa			
Satisfacción	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr
			15	41	33	11
Si	94	94.0	93.3	95.1	90.9	100.0
No	6	6.0	6.7	4.9	9.1	0.0
	100	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

4.6. La estacionalidad y su impacto en el mercado de trabajo de Tucumán

La estacionalidad en la demanda de trabajo afecta principalmente a las actividades agrícolas, agroindustriales y al turismo, con incidencia más puntual y limitada en algunas producciones industriales, como las bebidas.

Esta marcada estacionalidad genera dificultades importantes en orden a la eficiencia del mercado de trabajo en Tucumán. Principalmente afecta la calidad de recursos humanos disponibles para las empresas. Estas no logran capitalizar convenientemente el esfuerzo formativo realizado para adecuar el personal contratado a los requerimientos de la organización, ya que la discontinuidad del trabajo hace que no siempre puedan volver a encontrar ese mismo personal cuando se reinicia la temporada de alta demanda.

Por el contrario, son los trabajadores más activos y con mayor potencialidad de desarrollo los que en el intermedio en el que no son ocupados pueden encontrar otras alternativas de trabajo que, aunque con menos beneficios en algunos casos, les garantizan una actividad más permanente evitando los largos períodos sin trabajo y sin ingreso.

De esta manera, las empresas no encuentran siempre los recursos que desearían, a pesar de la cantidad de personas que no tienen trabajo y desean trabajar. Es un caso típico de "competencia entre puestos de trabajo" donde las personas optan por aquellos que les garantizan una mayor cantidad de meses de ocupación anual.

Se crea así un cuadro de "histerización" del mercado de trabajo, donde coincide una demanda de mano de obra insatisfecha con altos niveles de desocupación. Este fenómeno da origen, entre otras cosas, a la versión de que "la gente no quiere trabajar". Dicho enfoque no es comprobable, contradice lo recogido por nuestros estudios en campo, y más que una explicación es un prejuicio que sólo puede sostenerse sin investigar adecuadamente esos procesos en el mercado de trabajo.

Las dificultades generadas por la estacionalidad de muchos trabajos se agrava por contextos legales inadecuados, y en general resulta difícil de abordar sin un cambio de paradigma respecto del papel que juega la fuerza de trabajo en el desarrollo de la competitividad orientada a los mercados. Por ejemplo, el recurso humano en el período de baja actividad puede ser visto como un costo improductivo o como una oportunidad de capacitación y calificación de la fuerza de trabajo. La creación de sistemas donde colaboren la empresa y el Estado para hacer una inversión conjunta en el desarrollo de una mano de obra cada vez más calificada es una de las condiciones no ya del desarrollo del empleo, sino principalmente de la mejora de la competitividad de las empresas en Tucumán.

Como se aprecia en los cuadros N° 34, 35 y 36, el 43,3% de las empresas encuestadas informan que su actividad es fuertemente estacional, mientras que el 15,2 % indica que es parcialmente estacional. Las empresas agroindustriales y agrarias encabezan esa condición, con el 82,4 y el 100 % respectivamente. Los servicios se ubican en una segunda línea con el 57.8 %. El comercio y la industria son las menos afectadas por al estacionalidad, aunque no se sustraen totalmente del fenómeno. La muestra no presenta tendencias analizada por tamaño o tipo de empresa.

Cuadro N° 34

Estacionalidad			Actividad				
Est.	Base	%	Ind	Agi	Com	Ser	Agr
			77	17	28	45	4
Si	74	43.3	31.2	82.4	21.4	57.8	100.0
No	71	41.5	51.9	17.6	53.6	28.9	0.0
Parcialmente	26	15.2	16.9	0.0	25.0	13.3	0.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 35

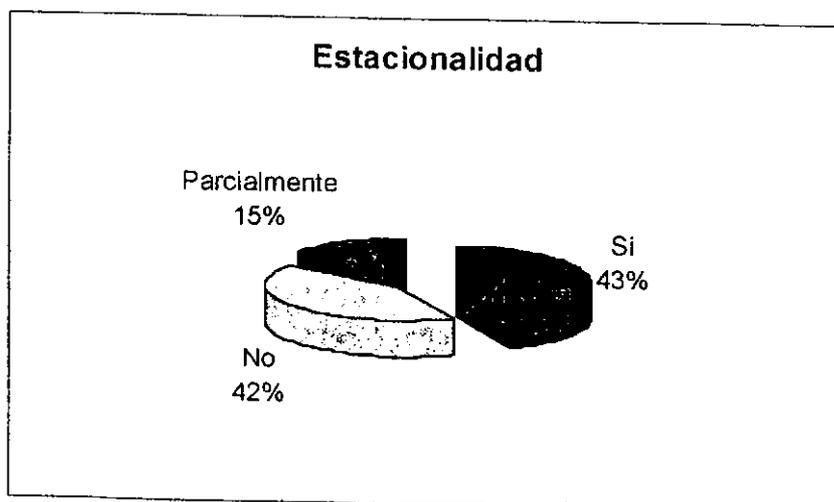
Estacionalidad			Tipo de empresa			
Est.	Base	%	M	N	R	L
			8	27	28	108
Si	74	43.3	62.5	40.7	50.0	40.7
No	71	41.5	37.5	37.0	25.0	47.2
Parcialmente	26	15.2	0.0	22.2	25.0	12.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Cuadro N° 36

Estacionalidad			Tamaño de empresa			
Est.	Base	%	Mi	Pq	Md	Gr
			32	75	50	14
Si	74	43.3	40.7	34.4	34.7	56.0
No	71	41.5	47.2	53.1	48.0	26.0
Parcialmente	26	15.2	12.0	12.5	17.3	18.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

El gráfico N° 4 resume la distribución de empresas según la estacionalidad de sus actividades.

Gráfico N° 4



Se ve así que la influencia de la estacionalidad, ya sea total o parcial sobre la producción de bienes y servicios alcanza al 58 % de la muestra, por lo que de su tratamiento adecuado y desarrollo de estrategias efectivas dependerán muchos aspectos que hacen a la competitividad del mercado de trabajo.

El cuadro N° 37 analiza la estacionalidad de las actividades por rubro. Aparece como el más influido por actividades de carácter estacional la alimentación, seguido por el turismo y en tercer lugar las artesanías, influidas por aquel.

Cuadro N° 37

Estacionalidad por rubro			Rubro											
	Base	%	Con	Met	Tex	Pla	Oin	Art	Ali	Gas	Com	Tur	OSe	Orb
			30	18	7	6	8	5	35	7	5	21	31	2
Si	74	43.3	30.0	11.1	14.3	33.3	12.5	60.0	74.3	42.9	20.0	71.4	29.0	100.0
No	71	41.5	53.3	72.2	57.1	50.0	62.5	20.0	22.9	28.6	80.0	9.5	51.6	0.0
Parcialmente	26	15.2	16.7	16.7	28.6	16.7	25.0	20.0	2.9	28.6	0.0	19.0	19.4	0.0
	171	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

La estacionalidad analizada por rubro presenta entonces el rankig indicado en el cuadro N° 38.

Cuadro N° 38

Rubro	Su producción es totalmente estacional
Alimentación	74.3 %
Turismo	71.4 %
Artesanías	60.0 %
Gastronomía	42.9 %
Plástico	33.0 %

Si a las empresas que declaran que su actividad es predominantemente estacional sumamos aquellas que indican que es parcialmente estacional, veremos en el cuadro N° 39 que ese ranking se altera notablemente.

Cuadro N° 39

Rubro	Su producción es total o parcialmente estacional
Alimentación	97.1 %
Construcción	83.3 %
Metalúrgica	83.3 %
Plástico	83.3 %
Turismo	81.0 %
Artesanías	80.0 %
Gastronomía	71.4 %
Textil	71.4 %

De esta manera, parece ser que la fuerte estacionalidad de las actividades agrícolas y agroindustriales y del turismo arrastra a otras ramas de la producción que guardan una relación de proveedores de bienes o servicios a aquellas.

4.7. Perfiles cuya búsqueda no devuelve niveles totalmente satisfactorios para las empresas

El análisis previo de la muestra estaba orientado a comprender el tipo de demanda de mano de obra insatisfecha que presenta el mercado de trabajo en Tucumán.

La demanda percibida de mano de obra es realmente débil. Lo que es frecuente es la insatisfacción con la prestación que se encuentra para determinados puestos en el mercado de trabajo. Esta diferencia es muy importante tenerla en cuenta ya que no estaría reflejando una demanda neta de trabajadores sino una necesidad de reemplazo en puestos definidos. La resolución de esa demanda es muy importante en orden al perfil competitivo de las empresas, pero no arroja como resultado un aumento de la mano de obra contratada. Diciéndolo muy simplemente, la incorporación de un elemento

adecuado para un puesto mal cubierto implica simultáneamente la salida del trabajador menos adecuado del mercado de trabajo.

La mayoría de las empresas de la muestra –166 sobre 171- han expresado deseo de mejora relacionada a los recursos humanos en algún nivel de la organización. Esa demanda se orienta decisivamente hacia puestos de alta calificación. Así, en el siguiente cuadro podemos ver los porcentajes de empresas que solicitan mejor cobertura de puestos agrupados por niveles:

Cuadro N° 40

Tipo de Recurso con demanda de mejora	Empresas que lo solicitan	%
Mandos Medios	32	18.7
Técnicos	63	36.8
Oficiales	55	32.2
Operarios Especializados	125	73.1
Operarios	40	23.4
Servicios	94	55.0
Empleos Especiales	4	2.3
Otros	2	1.2
No informa sobre puestos de trabajo necesitados de mejora	5	2.9

Así, el 73,1 % de las empresas solicitan mejores operarios calificados, 36,8 % mejores técnicos y el 32,2 % requiere una mayor efectividad de sus oficiales. Las empresas de servicios presentan también una tendencia a requerir personal de media y alta calificación, sobre todo en el área de ventas. A continuación, se pueden analizar las especialidades que componen cada uno de esos niveles, indicando el rubro de actividad que los requiere:

Cuadro N° 41

Mandos Medios	32	100.0	Con	Met	Tex	Pla	Oin	Art	Ali	Gas	Com	Tur	Ose	Orb
			17	0	2	3	1	0	4	2	1	1	1	0
Profesionales Ingenieros	12	37.5	7		2		1		2					
Profesionales Arquitectos	6	18.8	6											
Conductor de obras	1	3.1	1											
Supervisores	6	18.8	3			1			2					
Jefaturas	5	15.6				1				2	1	1		
Medicos	2	6.3				1							1	

Cuadro N° 42

Técnicos	63	100	Con	Met	Tex	Pla	Oin	Art	Ali	Gas	Com	Tur	Ose	Orb
			14	5	4	5	4	6	13	0	2	3	8	1
Técnicos eléctricos / Electromec.	5	7.9	1			1	2		1					
Técnicos constructores / Mantenimiento	10	15.9	7		1						1		1	
Técnicos mecánicos	16	25.4	1	4	1	2	1		5		1		2	
Técnicos electrónicos	2	3.2											2	
Técnicos dibujantes Proyectista	1	1.6		1										
Técnicos Informática	5	7.9	1			1		1				1		1
Artesanos Creativos	5	7.9	1					4						
Técnicos otros	19	30.2	3		2	1	1	1	7			2	3	

Cuadro N° 43

Operarios Especializados	305	100	Con	Met	Tex	Pla	Oin	Art	Ali	Gas	Com	Tur	Ose	Orb
			66	41	21	6	18	10	84	12	7	12	26	0
Oficiales de obra	3	1.0	3											
Oficiales albañiles	9	3.0	9											
Oficiales tornero	10	3.3		9									1	
Oficiales electricista	5	1.6	5											
Oficiales soldador	8	2.6	2	4					1		1			
Oficiales plomero	1	0.3	1											

Oficiales hormigón / Armador	3	1.0	3											
Capataces	2	0.7	2											
Oficiales taller	2	0.7		2										
Oficiales instaladores / montadores	4	1.3		3									1	
Oficiales otros	8	2.6	3	1	1				3					
Operarios Especializados Sin especificación	143	46.9	21	12	11	3	14	5	45	7	4	6	13	0
Operarios especializado construcción	6	2.0	5										1	
Operarios especializado metalúrgicos	10	3.3	1	8									1	
Operarios especializado Textil	1	0.3			1									
Matriceros	1	0.3		1										
Operarios especializados tejedores	3	1.0			2								1	
Operarios especializados Hilados	2	0.7			2									
Operarios especializados Plásticos	3	1.0				3								
Operarios especializados extrusora	2	0.7					2							
Electricistas	1	0.3	1											
Operarios especializados mecanizadores	1	0.3		1										
Cortadoras	2	0.7			1			1						
Mecánico	1	0.3										1		
Operarios esp. producción	6	2.0						1	5					
Operarios emparador / embalador	8	2.6							8					
Chofer de automóvil	5	1.6							1			4		
Costureras	6	2.0			3			3						
Cocinero	6	2.0								5		1		
Conductor de Máquinas Viales y Equipo Pesado	18	5.9	8				2		6				2	
Conductor de autoelevador	7	2.3							4				3	
Operarios cosecheros	11	3.6							10		1			
Chofer Camión	7	2.3	2						1		1		3	

Cuadro N° 44

Operarios	40	100.0	Con	Met	Tex	Pla	Oin	Art	Ali	Gas	Com	Tur	Ose	Orb
			8	1	0	1	1	2	5	11	5	4	0	1
Medio Oficial Albañiles	3	7.5	2						1					
Ayudantes	6	15.0	4	1						1				
Mozo	11	27.5								7	2	2		
Lavacopas / ayudante de cocina	2	5.0								2				
Ayudante Mantenimiento	2	5.0	1									1		
Operarios sin especificar	12	30.0	1			1	1	2	4	1				1
Playeros	4	10.0									3	1		

Cuadro N° 45

Empleados	94	100.0	Con	Met	Tex	Pla	Oin	Art	Ali	Gas	Com	Tur	Ose	Orb
			4	0	1	1	2	3	11	6	3	35	27	2
Empleados administrativos	17	18.1	2			1	1	1	4		2		6	1
Vendedores	21	22.3	2		1		1	1	2			2	12	
Vendedor especializado	7	7.4							1			5	1	
Recepcionistas	9	9.6										8		1
Promotores	2	2.1										2		
Guías turísticas	5	5.3										5		
Empleado servicio bilingües	14	14.9						1		2		9	2	
Repositores	2	2.1							2					
Viajantes	2	2.1							1					1
Cajeros	5	5.3							1	1	1		2	
Encargados	5	5.3								3			2	
Empleados servicios	5	5.3										4	1	

Cuadro N° 46

Empleos Especiales	4	100.0	Con	Met	Tex	Pla	Oin	Art	Ali	Gas	Com	Tur	Ose	Orb
													4	
Docentes	3	75.0											3	
Enfermeras	1	25.0											1	

4.8. Conocimientos y habilidades solicitados por las empresas con mayor frecuencia

Las declaraciones de las personas entrevistadas en las empresas sobre conocimientos y habilidades requeridas ha constituido un material de análisis por demás heterogéneo.

A las ya clásicas líneas un tanto difusas que separan los conocimientos de las habilidades, se suman en muchos casos la demanda de requisitos que en algunas circunstancias pueden adquirir sentido contradictorio, como por ejemplo "independiente" y "obediente".

Haciendo esas salvedades, hemos clasificado los conocimientos más solicitados en las empresas encuestadas en dos grupos, a saber: a) aquellos conocimientos con importante base teórica y b) los conocimientos con más componentes prácticos. A su vez, clasificamos las habilidades en cinco grupos: habilidades manuales, habilidades perceptivas, habilidades comerciales, habilidades organizacionales y habilidades actitudinales.

Los conocimientos con importante base teórica más solicitados son saber interpretar planos y metrología, dibujo de ingeniería y de autocad, manejo de cálculos matemáticos en general, conocimientos contables, dominio de computación y dominio de idiomas, especialmente inglés..

Los conocimientos con importantes componentes prácticos más solicitados son conocimientos técnicos para cada posición expresados como conocimiento de las tareas de oficio (mecánico, eléctrico, electrónico, hidráulico, soldadura). Son conocimientos prácticos muy apreciados todos los relacionados con mantenimiento de equipos de diverso tipo, desde automotores, equipos viales pesados, maquinaria agrícola y maquinaria de producción. También en algunos rubros se solicita personal con conocimientos de construcción en seco y armado y construcción de aberturas, costura en cuero y tela, jardinería, trabajos de poda y básicos de instalaciones eléctricas. Finalmente, se desea contratar personal con conocimientos de seguridad y primeros auxilios.

Las habilidades manuales más requeridas son rapidez y prolijidad, mientras que la principal habilidad perceptual tiene que ver con la observación,

especialmente aplicada a la clasificación de productos y detección de defectos en los procesos de calidad.

Dentro de las habilidades comerciales se requiere personas con dominio de zonas de venta y atención clientes. Se solicita hábitos de buen trato al cliente y en general se aprecia a las personas serviciales y atentas.

Dentro de las habilidades organizacionales se demandan personas con cualidades organizativas y de liderazgo, que faciliten el desarrollo de contextos de colaboración. Se aprecia la capacidad de integración a equipos de trabajo y una actitud responsable ante las tareas. Parece haber un déficit importante de personas con capacidad de conducción de personal.

Finalmente, dentro de las habilidades actitudinales algunas empresas aprecian la creatividad y el discernimiento, así como el dinamismo y la posibilidad de adaptarse a cambios. Finalmente, diversos entrevistados han valorado que las personas tengan "paciencia". Esta última demanda, probablemente, requiera de mayor información para su correcta interpretación.

4.9. Demandas no satisfechas del mercado de trabajo: multicausalidad del fenómeno.

Las demandas de trabajadores que las empresas no logran resolver adecuadamente en Tucumán parece obedecer a múltiples causas. Algunas de las detectadas en la realización del presente trabajo son las siguientes:

- a. la mayor ocupación de la capacidad instalada aumentó la demanda de algunos puestos de alta y media calificación. En alguna de esas posiciones no parece ser abundante la oferta de recursos, aunque tener certeza al respecto requiere de investigaciones complementarias.
- b. La extensión horaria, que en muchas actividades llega a las 10, 12 o 14 horas, además de eliminar puestos de trabajo hace que disminuya la cantidad de personas que participan de la experiencia formativa del trabajo. El resultado final es que ante la rotación de la mano de obra se hace costoso encontrar reemplazos adecuados.

- c. La ya mencionada estacionalidad no compensada por mecanismos regulatorios y protectivos de la mano de obra. Las personas muchas veces optan por oportunidades de trabajo con menos beneficios pero con mayor continuidad anual. Un ejemplo de esta situación lo constituye la formación de personal bilingüe para tareas relacionadas con el turismo en la zona de los valles. Dicho personal se enfrenta luego a una demanda de trabajo que alcanza a tres meses en el año, por lo que los mejores emigran o a las grandes ciudades para insertarse en esos mercados vinculados al turismo, o simplemente se retiran de ese mercado y aprovechan su bilingüismo para insertarse en otras ramas de actividades. Todos los rubros afectados por fuerte estacionalidad presenta las mismas características.
- d. El precio que se ofrece por el trabajo. Muchas veces el precio indicado en los convenios colectivos u otros marcos regulatorios no son adecuados para obtener los servicios deseados. Sobre todo los trabajadores más calificados son los que cuentan con mayores oportunidades de desarrollar actividades por cuenta propia aun fuera de su profesión que, ante los bajos precios ofrecidos por las empresas, constituyen oportunidades mucho más atractivas y convenientes para ellos.

El análisis de estos fenómenos es de importancia para la fijación de políticas destinadas a la población objetivo del presente trabajo. Es una fantasía que con iniciativas que enseñen cómo buscar trabajo, o con cursos cortos que desarrollen unas pocos conocimientos y habilidades, se pueda impactar en su situación de exclusión del mundo productivo.

Dicho de otra manera, el intento de resolver la demanda insatisfecha de recursos humanos que presentan las empresas sin estudiar las raíces del fenómeno y la estructura real del mercado de trabajo en Tucumán, sólo generará nuevas frustraciones como las que se vienen recogiendo en la materia en las últimas dos décadas en toda América Latina.

Volveremos sobre el particular en las conclusiones finales de esta consultoría, proponiendo mecanismos que puedan iniciar un proceso virtuosos de análisis y compromiso de actores tendiente a revertir la presente situación.

4.10. Demanda de trabajo y población meta definida como de jóvenes pobres y excluidos

La demanda de trabajo informada por las empresas entrevistadas se refieren principalmente a personal calificado. En la industria, por ejemplo, se orienta a matriceros, torneros, técnicos electrónicos, electromecánicos y otras especialidades. En los servicios a personal de alta calificación en ventas, complementariamente con dominio de otros idiomas sobre todo en el sector vinculado al turismo. El comercio casi no demanda personal, mientras que las agroindustrias también presentan sólo demanda de algún personal de alta especialización, como soldadores de acero para tanques de presión y otras.

Esta demanda tiene poca relación con las habilidades disponibles en la población objetivo compuesta por jóvenes excluidos. Estos, si bien presentan un interesante dominio de oficios sencillos, y aun en estratos pobres acceden a distintos productos educativos, eso no los habilita en la línea de las demandas insatisfechas.

El personal de la calificación solicitada sólo se forma en recorridos escolares extensos, como por ejemplo la educación técnica, y en la propia experiencia de trabajo. Los jóvenes de referencia no han tenido ese recorrido escolar y, principalmente, no han tenido oportunidades formativos en el mercado de trabajo.

Esto presenta un cuadro de desencuentro entre las demandas efectuadas por el mercado de trabajo legal y las características de la población objetivo. Este desencuentro se profundiza al incluir las pautas actitudinales requeridas por las empresas. Las mismas se refieren mayoritariamente a conductas que expresen interés, compromiso y adaptación a la tarea. La experiencia que la mayoría de los jóvenes ha hecho en el mercado de trabajo, generalmente en condiciones de ilegalidad y abuso, los tornan muy desconfiados respecto de lo que pueden encontrar en una convocatoria laboral.

La otra vertiente explorada, referida a actividades que las empresas tercerizan y que podrían ser cubiertas desde ofertas organizadas colectivamente por personas con necesidad de trabajar, nos indica que la complejidad de las

tareas tercerizadas y el alto nivel de satisfacción encontrado respecto de esas prestaciones no constituye una demanda potencial para el tipo de población meta definida en este trabajo.

Resumiendo este punto: la escasa inserción de jóvenes en condición de pobreza en el mercado de trabajo legal no parece obedecer a dificultades de acceso, sino principalmente a una débil demanda que, además, no se ajusta a sus calificaciones ni pautas actitudinales de acercamiento al trabajo.

Capítulo 5

Conclusiones

Como dijera un empresario del sector de transporte de cargas, "no habrá más trabajo porque el crecimiento se hace con capital y tecnología". Efectivamente, mientras el 76,5 % de las empresas encuestadas consideran que están creciendo, sólo algunas de ellas creen que van a necesitar más personal en el futuro. Complementariamente, no aparecen nichos de mercado donde la oferta de servicios individuales o colectivos a empresas pueda constituir una oportunidad de trabajo.

Las principales conclusiones de esta investigación, en orden al proyecto encomendado, son las siguientes:

- a) la demanda de trabajo para la población meta -definida como de jóvenes pobres y excluidos- es prácticamente inexistente. Las demandas de conocimiento y actitudinales no se corresponden con las características de esta franja social.
- b) las modalidades habituales de contratación de personal a través de contactos reduce las posibilidades del acceso por mérito, favoreciendo la poca movilidad intergrupos y manteniendo así la situación de marginalidad de la fuerza potencial de trabajo ya marginada. Expresado de otra manera, el que está inserto en el mercado de trabajo tendrá oportunidades frecuentes de ampliar su inserción, expresada en mejores oportunidades o en la práctica del multiempleo, mientras que el que está fuera del mercado de trabajo tiene muchas posibilidades de seguir en esa situación.
- c) la estacionalidad en la demanda de trabajo dificulta la formación de recursos y produce -ante la falta de políticas de desarrollo- un impacto negativo en el perfil competitivo de las empresas.
- d) existen especialidades demandadas que probablemente no están disponibles hoy en el mercado de trabajo de Tucumán, mientras que otras demandas no expresan la falta de recursos idóneos sino la manera desventajosa en que la oferta de las empresas compite con otras oportunidades del mercado de trabajo.

e) parece necesario construir una visión estratégica sobre la potenciación de los recursos humanos en la provincia que pueda acompañar un proceso de desarrollo sostenible.

ANEXO 1

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Generalidades

La presente investigación pertenece a la fase inaugural del "Proyecto de inclusión productiva de jóvenes en la Provincia de Tucumán", y es material imprescindible para la finalización del resto de las tareas. La misma está prevista para ser ejecutada y concluida en cuatro meses, y finaliza con un informe de interpretación de los datos recogidos y consecuentes sugerencias.

Objetivos específicos de la etapa inaugural:

Identificar demandas ocultas del mercado de trabajo, especialmente en empresas formales, que permitan la planificación de micro-emprendimientos con demanda asegurada y orientar la inclusión de jóvenes a empleos formales.

Cronograma de Tareas:

Identificar demandas ocultas del mercado de trabajo, especialmente en empresas formales, que permitan orientar la inclusión de jóvenes a empleos formales.

Tareas	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Elaboración del diseño de encuesta						
Entrenamiento de encuestadores						
Concertación de entrevistas con empresas						
Producción del material de entrevista						
Validación de material de entrevista						
Mayorización de resultados						
Análisis del producto						
Informe de interpretación y sugerencias						

Pasos:

- 1- Recopilación de listas de empresas y contactos.

2- Depuración, filtrado y ordenamiento por zonas de las empresas preseleccionadas.

3- Selección y Entrenamiento de los encuestadores

Formación de equipos

Como abordar las entrevistas – Rol play

Aunar criterios para tomar debida nota de las observaciones

4- Contacto inicial

Será realizado telefónicamente para explicar el fin del relevamiento y concertar una entrevista (preparación de speech predeterminado efectivo).

5- Entrevistas de muestreo

Se realizarán entrevistas piloto al azar entre las Empresas seleccionadas por personas especializadas (organizadores del Proyecto) junto con los encuestadores. El objetivo es determinar posibles problemas que puedan surgir y realizar correcciones al material del relevamiento.

6- Entrevistas

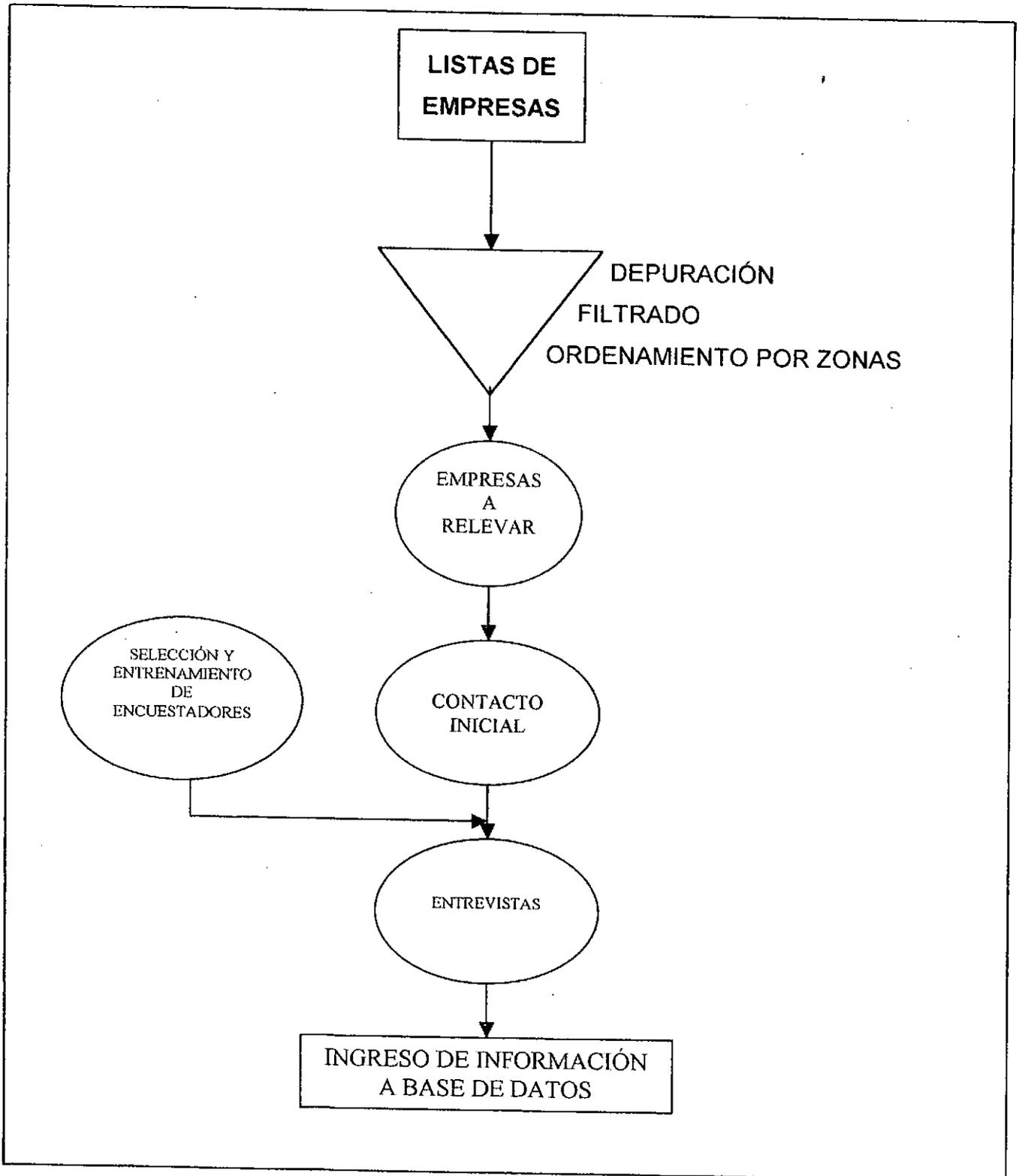
Mediante la hoja de encuesta.

Los encuestadores deberán estar debidamente identificados e informados del Programa.

7- Ingreso de la información en base de datos (Excel, Access u otro).

8- Análisis de los datos, Elaboración de informe sobre Demandas ocultas del mercado del trabajo (Investigación I), conclusiones y Planes de acción.

Programa de realización:



Listados de Empresas:

Se deben obtener listados de Empresas actualizados con ayuda del Gobierno de la Provincia de Tucumán.

Ordenamiento según zonas:

Una vez hecha la preclasificación, las Empresas resultantes serán ordenadas por zona geográfica de las Zonas o Regiones de la Provincia contempladas en la etapa inaugural.

Estas zonas serán relevadas por los equipos de trabajo de a una por vez, quedando definidas como etapas. Se definirá luego el orden de visita en función de los días y horarios de las encuestas concertadas.

Perfil de los encuestadores :

Para el Relevamiento de Datos de la Región de Tucumán los encuestadores deben poseer el siguiente perfil:

- Preferentemente universitarios próximos a recibirse (en su último año), de ingeniería, ciencias económicas y de carreras de ciencias sociales.
- Pro-activos, flexibles, con capacidad de autogestión y con fuerte vocación de servicio.
- Con alguna experiencia y disposición en análisis del trabajo e identificación de organizaciones empresarias.

Capacitación y dedicación al programa:

El programa consta de una etapa de capacitación de 3 charlas y la etapa de relevamiento de datos de dedicación parcial en período a definir.

Contacto Inicial:

Se recomienda que una persona se aboque exclusivamente a este tema, concertando desde la secretaría, fecha y hora del encuentro para que la Empresa sea luego visitada por un encuestador. La misma persona que concerta las entrevistas es luego la encargada de volcar los datos recabados por los encuestadores en la base de datos.

Un contacto apropiado requiere planificar una llamada previa, por lo tanto, se deberá preparar e implementar un plan efectivo de contacto previo tendiente a conseguir las entrevistas y buena predisposición en las mismas.

- Libreto telefónico preparado que llame la atención
- Realizar una presentación sobre uno y el Programa
- Expresar la razón de la llamada
- Concertar entrevista y confirmar fecha y hora

Cuanto mas precisa sea la charla mayor es la probabilidad de éxito.

Sugerencias:

Ser alegre y entusiasta.

Hablar profesionalmente y con confianza.

Intentar despertar interés del receptor

Que la persona a la cual se habla participe de la conversación.

Escuchar atentamente

Manejar las objeciones

Nota: En la etapa inicial se plantean desde la Secretaría efectuar el primer contacto y elevar a cada encuestador las planillas de visitas programadas (adjunto al final de este procedimiento)

La entrevista:

Los encuestadores deberán conocer el Programa y tener un alto compromiso con la ética.

Un sistema organizado ayudara a desarrollar una imagen profesional.

Se debe ser puntual y estar vestido acorde a la situación, no demasiado formal pero si, presentable, pantalón largo, camisa o remera de vestir, zapatos, estar aseado, etc.

La comunicación debe ser distendida y se debe recopilar la información necesaria.

Estructura de la Entrevista:

1. Entrar en clima
2. Presentación personal
3. Presentación del Programa
4. Completado de planilla de recolección de datos
5. Agradecimiento por la atención recibida y despedida

Se debe requerir folleteria de los lugares que se visiten en caso de que la misma exista con el fin de ampliar la información recabada.

Modelo de entrevista:

(Para entrar en clima puede observar a su alrededor algo que le parezca curioso con lo cual pueda iniciar una breve conversación para romper el hielo y acercarse al entrevistado. Obviar hablar del clima, religión, política o fútbol)

(Presentación personal) Soy xxx estudiante del último año de xxx soy de xxx tengo xxx años. Estoy participando de este relevamiento porque...

¿Conoce Ud. en que consiste el *Proyecto de Inserción Productiva de la Juventud de la Provincia de Tucumán*?

...

(Breve presentación del Programa)

... La demanda inicial del Gobierno de Tucumán, a través del Gobernador, fue constituir un Programa de Microcrédito que impactara en las acciones destinadas a producir inclusión productiva de la juventud en contextos de pobreza en la Provincia de Tucumán, permitiendo la creación o desarrollo de emprendimientos que posibiliten incluir a un número mayor de jóvenes en los circuitos del mundo del trabajo.

La investigación realizada entre febrero y mayo del 2005 ha recogido elementos suficientes –en términos de recomendaciones, creencias y datos disponibles para los principales actores de esta temática- que hacen aconsejable acompañar esa intervención con una serie de orientaciones complementarias que mejor atiendan a la incorporación de jóvenes al mundo del trabajo, a saber: acceso a empleos, desarrollo de actividades por cuenta propia, inserción en proyectos comunitarios, análisis de proyectos migratorios, desarrollo de mercados alternativos, y desarrollo de formas equitativas de organización de la producción.

A partir de los elementos recogidos en la etapa exploratoria se piensa, también, que dicho Programa deberá tener una orientación a jóvenes, sin que esto implique una focalización excluyente de actores que sin ser parte de esta franja etaria, puedan interactuar y facilitar a ésta su inclusión en el mundo del trabajo...

(Relevamiento) *El objetivo de este relevamiento es Identificar demandas ocultas del mercado de trabajo, especialmente en empresas formales, que permitan la planificación de micro-emprendimientos con demanda asegurada y orientar la inclusión de jóvenes a empleos formales...*

(Planilla de relevamiento)

... Esta planilla ha sido preparada cuidadosamente para poseer la información que consideramos necesaria, ¿le parece bien que procedamos a completarla?...

Volcado de datos en la base de datos:

Se recomienda que esto lo haga una sola persona para que los datos sean uniformes y se utilice un solo criterio. Esta persona debe entrevistarse con los encuestadores quienes deben dar la mayor cantidad de detalles de las entrevistas y en tiempo, lo más cercano posible de consumada la misma.

ANEXO 2

INSTRUMENTOS

ENCUESTA

I. LA EMPRESA Razón social: _____						
Tipo de sociedad:		SRL	SA	De hecho	Cooperativa	Otra:
Datos		Calle: _____				Nº: _____
Localidad: _____					CP: _____	
Provincia: _____			Teléfono/fax: _____			
e-mail: _____			Web: _____			
Contacto/s:				Cargo:		
Actividad:	Industria	Agroindustria	Comercio	Servicio	Consultora	Otra:
Tipo de Empresa	Multinacional	Nacional	Regional	Local	Otra:	
Tamaño	Microempresa		Pequeña empresa	Mediana empresa		Gran empresa
Antigüedad	- 1 Año		- 5 años	- 10 años		+ 10 años
<u>Descripción de los principales productos o servicios:</u>						
Productos:			Servicios:			
1.....			1.....			
2.....			2.....			
3.....			3.....			
4.....			4.....			
Producción:			Servicio:			
Continua <input type="checkbox"/> Por Pedido <input type="checkbox"/>			Directo <input type="checkbox"/> Indirecto <input type="checkbox"/> Post-venta <input type="checkbox"/>			
Especificar principales clientes:						
Especificar principales proveedores:						

Fortalezas de la Empresa:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Puntos a mejorar:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

En líneas Generales la Empresa (tilde la opción correcta):

Crece Se retrae Esta estable Otra:

2. INCORPORACIÓN DE PERSONAL:

Puestos mas buscados:

1.....
2.....
3.....

Puestos Saturados:

1.....
2.....
3.....

Cantidad de Empleados:

- 15 -30 -50 -60 -100 100 o +

Movimientos de Personal en los últimos 12 meses:

Altas: Motivos:

Bajas: Motivos:

Evolución esperada de la dotación de personal en los próximos 12 meses:

Motivos:

¿Cuales son los puestos de trabajo que le presentan mayor dificultad para encontrar en el mercado laboral?

Maquinas, equipos, herramientas comúnmente utilizados en el trabajo cotidiano:

Perfil requerido: (Indicar en **Adjunto A** los perfiles más requeridos)

¿Que comportamientos y actitudes espera de los distintos puestos de trabajo de la empresa?

¿Su empresa tiene características de demanda estacional?

Si	
No	
Parcialmente	

¿Cómo actúa en los periodos de alta y baja demanda respecto a la mano de obra?

Forma en que se realiza el reclutamiento del personal (tilde la opción correcta):

Red de conocidos ... Aviso en los diarios ... Empresa Consultora ...

Oficinas de intermediación pública... Oficinas de intermediación privadas...

Otro:

Tiene conocimientos sobre programas nacionales o provinciales de promoción de empleo?

no si cuales:

Los ha utilizado:

no Por qué? si cuales:

Capacitación:

Se brinda la posibilidad de hacer cursos de capacitación a los Empleados? SI NO

Que cursos se han realizado

Curso	Motivo	Duración

¿Cuales son los conocimientos imprescindibles que solo pueden adquirirse en la Empresa?

¿Tiene conocimientos sobre programas nacionales o provinciales de capacitación y/o entrenamiento laboral?

no si cuales:

¿Los ha utilizado?:

no Por qué? si cuales:

Becas y Pasantías

La empresa tiene una política de becas o pasantías? (Especifique: duración, tipo, remuneración)

3. ACTIVIDADES TERCERIZADAS:

Enumere actividades tercerizadas con las que cuenta la Empresa (ej.: mantenimiento, reparaciones, alguna parte de la producción, distribución, auditoría, rrhh, publicidad, otras):

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

¿Por que motivos la Empresa terceriza esas actividades?

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

¿Están conformes con los servicios tercerizados? SI NO

A vuestro criterio, ¿Qué se necesitaría para obtener un mejor servicio?

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

Servicios requeridos: (Indicar en **Adjunto B** los servicios más requeridos)

4. FINALIZACION DE ENTREVISTA

Observaciones Generales (sugerencias de modificaciones, comentarios con respecto a algún item poco desarrollado o ausente, observaciones acerca de los temas tratados):

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

Entrevistador:

Referidos:

<i>Empresa</i>	<i>Relación</i>	<i>Contacto</i>	<i>Teléfono</i>

Agradecemos Vuestra Colaboración!

Adjunto A

PERFILES REQUERIDOS REALES O POTENCIALES DE LAS EMPRESAS

Código Empresa: *Sector Especialidad:*

Posición:

NIVEL: Técnico Operario Empleado Supervisor

Conocimientos principales:
.....
.....

Habilidades más requeridas:
.....
.....

Rango de Edad: Mínimo años *Máximo:* años

Perfil de las tareas: (Indicar cuáles y su evaluación: 1 Muy – 2 Normal – 3 Poco)

Complejidad Variedad Creatividad Monotonía

Estudio mínimos requeridos (no deseados):

Primarios Secundarios Terciarios Especialidad

Computación:

Windows Word Excel Internet Otro/s :.....

Idiomas:

no si cuales:

¿Qué otros requerimientos específicos requieren?

.....

Otros comentarios:

.....

Adjunto B

REQUERIMIENTOS EN TRABAJOS TERCIALIZADOS O QUE PUEDAN TERCIALIZAR

Código Empresa:

Tipos de tareas:
.....
.....

¿Actualmente se contratan empresas para esas tareas? (¿Cuáles y para qué?):
.....
.....

¿Qué conocimientos específicos se requieren?
.....
.....

¿Qué habilidades necesitan que tengan?
.....
.....

¿Requieren algunos servicios adicionales? ¿Cuáles?
.....
.....

¿Están pensando ampliar tareas a terciarizar?: SI NO

¿Están con idea de ampliar, cambiar o modificar alguno de los servicios?

¿Cuáles?

¿En qué desean que mejoren las tareas o servicios tercerizados?

Calidad Eficiencia Cumplimiento Otros

Observaciones:

ANEXO 3

EMPRESAS ENTREVISTADAS

Nombre:	Bollini S.A.			
Razón social:	Bollini S.A.			
Calle:	Catamarca	Nº:	354	
Localidad:	San Miguel	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4310148	
e-mail:	admbollini@et.com.ar	Web:	www.bollini.com	
Contacto/s:		Cargo:		
Javier de la Jara		Contador		

Nombre:	CESA			
Razón social:	Construcciones Eléctricas S.A.			
Calle:	Coronel Zelaya	Nº:	349	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4330860	
e-mail:	ce-sa@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Rodolfo Balaguer		Administrativo.		

Nombre:	Abba Tour			
Razón social:	Abba Tour			
Calle:	San Lorenzo	Nº:	475	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4227238	
e-mail:	abbatour@hotmail.com	Web:	Abbatourtuc.com.ar	
Contacto/s:		Cargo:		
Gregorio Werchow		Titular		

Nombre:	ALPRE			
Razón social:	ALPRE S.A.			
Calle:	Paso de los Andes	Nº:	2399	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	427-6572	
e-mail:	empresaalpre@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Marta Gonzalez		Coordinadora de administración		

Nombre:		Alla Nona Petruccia			
Razón social:		Gustavo Utrera			
Calle:	Muñecas y Avenida Francisco de Aguirre			N°:	
Localidad:	San miguel de tucuman			CP:	4000
Provincia:	Tucuman	Teléfono/fax:	381-4273480		
e-mail:	Noeliavargiu@yahoo.com.ar	Web:			
Contacto/s:			Cargo:		
Noelia Vargiu			Apoderada		

Nombre:		ARCOR (división MISKY)			
Razón social:		ARCOR S.A.I.C.			
Calle:	Ruta 301			N°:	Km 24,1
Localidad:	La Reducción			CP:	4129
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	0381-4913077		
e-mail:	sbonatti@arcor.com.ar	Web:	www.arcor.com.ar		
Contacto/s:			Cargo:		
Santiago Bonatti			Responsable de RR.HH.		

Nombre:		Jorge Audi			
Razón social:		Jorgé Audi			
Calle:	Monteagudo			N°:	2456
Localidad:	San Miguel			CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4277136		
e-mail:		Web:			
Contacto/s:			Cargo:		
Jorge Audi			Titularx		

Nombre:		Torneria Auvieux.			
Razón social:		Angel Auvieux.			
Calle:	España			N°:	2427
Localidad:	Capital			CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4333159		
e-mail:	-----	Web:	-----		
Contacto/s:			Cargo:		
Angel Auvieux			Titular.		

Nombre:	Oscar Barbieri				
Razón social:	Oscar Barbieri S.A.				
Calle:	25 de Mayo			N°:	191
Localidad:	Capital			CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4219526		
e-mail:	ricardogonzalez@oscarbarbieri.com.ar	Web:			
Contacto/s:			Cargo:		
Ricardo González			Encargado administrativo		

Nombre:	Abatorre				
Razón social:	Abatorre S.R.L.				
Calle:	Avenida Siria			N°:	1637
Localidad:	Capital			CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4276592		
e-mail:	abatorre@yahoo.com.ar	Web:			
Contacto/s:			Cargo:		
Sonia de Aviles			Jefa de administración.		

Nombre:	B y M				
Razón social:	B y M S.R.L.				
Calle:	9 de Julio			N°:	926
Localidad:	San Miguel			CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4202088		
e-mail:	fgordillo@yahoo.com.ar	Web:			
Contacto/s:			Cargo:		
Fermín Gordillo			Empleado administrativo.		

Nombre:	Casa Campo.				
Razón social:	Casa Campo S.R.L.				
Calle:	9 de Julio			N°:	499
Localidad:	Capital			CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4000086		
e-mail:	socios@cartafranca.com	Web:	www.cartafranca.com		
Contacto/s:			Cargo:		
Alberto Viruel.			Contador.		

Nombre:	CERÁMICA STANEFF			
Razón social:	CERÁMICA STANEFF S.A.			
Calle:	Lavalle	Nº:	2157	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4330219/174	
e-mail:	staneff@satlink.com	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Luis Chinellato		AUDITOR		

Nombre:	COOPTRAR LTDA.			
Razón social:	COOPTRAR LTDA.			
Calle:	Juan B. Terán	Nº:	293	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4321261	
e-mail:	Cooptrar@yahoo.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Jorge Paz		Presidente		

Nombre:	Easy			
Razón social:	Hipermercado Easy Tucumán S.A.			
Calle:	Fermin Carriola	Nº:	42	
Localidad:	Yerba Buena	CP:	4107	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4357000	
e-mail:	fvillav@censosud.com.ar	Web:	www.censosud.com	
Contacto/s:		Cargo:		
Florencia Villaverde		Responsable de RRHH		

Nombre:	Econudos Proyecto Ecológico.			
Razón social:	Econudos Proyecto Ecológico.			
Calle:	Manzana F casa 27- Barrio Telefónicos	Nº:		
Localidad:	Yerba Buena	CP:	4107	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	0381-4253831/ 4005939	
e-mail:	econudos@gmail.com	Web:	www.tucma.com/econudos	
Contacto/s:		Cargo:		
Margarita Córdoba González		Socia		

Razón social:	Gasnor.		
Razón social:	Gasnor S.A.		
Calle:	Avenida Avellaneda	N°:	295
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4501000
e-mail:	grassinoc@gasnor.com	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Carlos Grassino		Jefe de relaciones laborales y desarrollo de RRIH.	

Nombre:	Gecompe		
Razón social:	Gecompe S.R.L.		
Calle:	Don Bosco	N°:	1887
Localidad:	Capital	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4230067
e-mail:	informacion@gecompe.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Martín Gamarra		Administrativo	

Nombre:	Transporte Sol Naciente		
Razón social:	Gerenciamiento Empresarial S.R.L.		
Calle:	Avenida Roca	N°:	339
Localidad:	Capital	CP:	4000
Provincia:	Tucumán.	Teléfono/fax:	4200079/ 752/849
e-mail:	gerenciamiento@yahoo.com.ar gerenciamiento@argentina.com	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Camilo Murhell		Gerente de tráfico.	

Nombre:	P y L Creaciones		
Razón social:	Marrotuc. Abregú Martín Jorge.		
Calle:	Junín	N°:	380
Localidad:	Capital	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	155027936
e-mail:		Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Julio Tejerina.		Socio.	

Nombre:	Catalina's Park			
Razón social:	Gran Hotel del Parque S.A.			
Calle:	Avenida Soldati	Nº:	380	
Localidad:	Capital.	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán.	Teléfono/fax:	4502250	
e-mail:	gerencia@catalinaspark.com	Web:	www.catalinaspark.com	
Contacto/s:		Cargo:		
Luis Roque Magaldi		Gerente		

Nombre:	Helpa SRL			
Razón social:	Helpa SRL			
Calle:	Monteagudo	Nº:	39	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4300720	
e-mail:	info@helpasa.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Juan Manuel Reguera		Contador		

Nombre:	Hotel Mediterráneo			
Razón social:	JGC Comercializaciones y Servicios			
Calle:	24 de Septiembre	Nº:	364	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	0381-4310025	
e-mail:	informes@hotelmediterraneo.com.ar	Web:	www.hotelmediterraneo.com.ar	
Contacto/s:		Cargo:		
Lic. María Iñiguez		Ejecutiva de ventas		

Nombre:	Ingema			
Razón social:	Ingema S.R.L.			
Calle:	Jujuy	Nº:	3297	
Localidad:	San miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Telefono/fax:	0381-4292570	
e-mail:	ingema@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Juan Carlos Guzmán		Representante técnico		

Nombre:	Hotel Tucumán Center		
Razón social:	Kafempa S.R.L.		
Calle:	25 de Mayo	N°:	230
Localidad:	Capital	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4525555
e-mail:	info@tucumancenterhotel.com.ar	Web:	www.tucumancenterhotel.com.ar
Contacto/s:		Cargo:	
Estela Danna		Gerente	

Nombre:	Ingenio La Fronterita		
Razón social:	Juan Minetti SACEI		
Calle:	La Fronterita	N°:	Km 5
Localidad:	Famaillá (La Fronterita)	CP:	4132
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	03867-461037
e-mail:	apimo@joseminetti.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Antonio Pino		Responsable de RRHH	

Nombre:	La Higuera		
Razón social:	Arturo Rodríguez Rengel y otros		
Calle:	Finca la higuera-ruta 317	N°:	
Localidad:	Burruyacu-la virginia	CP:	4186
Provincia:	Tucuman	Teléfono/fax:	0381-156409446
e-mail:	liliarodriguezreng@hotmail.com	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Lilia Rodríguez de Rospide		Socia	

Nombre:	La Loma del Aconquija		
Razón social:	La Loma del Aconquija S.A.		
Calle:	Ruta 301- km 20	N°:	
Localidad:	Lules	CP:	4128
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4811084
e-mail:	laloma@arnet.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Ariel Reynoso		Contador- Auditor	

Nombre:	La Ponderosa			
Razón social:	Gastón Sanagua			
Calle:	Constancio Vigil	N°:	2602	
Localidad:	Yerba Buena	CP:	4107	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4255775	
e-mail:	gsanagua@hotmail.com	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Gastón Sanagua		Titular.		

Nombre:	Lapacho Amarillo			
Razón social:	Lapacho Amarillo S.R.L.			
Calle:	General Paz	N°:	228	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4248427/4200407	
e-mail:	lapachoamarillo@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Sara Blázquez		Socia		

Nombre:	Levy's Tours			
Razón social:	Samuel Levy			
Calle:	Buenos Aires	N°:	133	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4311481	
e-mail:	levystours@levytours.com.ar	Web:	Levystours.com.ar	
Contacto/s:		Cargo:		
Samuel Levy		Titular		

Nombre:	GNC Aconquija SRL			
Razón social:	GNC Aconquija SRL			
Calle:	Avenida Aconquija	N°:	340	
Localidad:	Yerba Buena	CP:	4107	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4353845	
e-mail:	gncaconquija@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Brunella Osvaldo Daniel		Socio Gerente		

Nombre:	Matafuegos Norte			
Razón social:	Barrera Jorge Alberto			
Calle:	Avenida Belgrano	N°:	1893	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4330834	
e-mail:	matafuegosnortedos@uolsinectis.com.ar	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
Jorge Barrera			Titular	

Nombre:	Sanatorio San Lucas			
Razón social:	Médicos Asociados S.R.L.			
Calle:	Monteagudo	N°:	660	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4220515	
e-mail:	contaduria@sanlucasinfantil.com.ar	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
Francisco Hernández			Encargado administrativo	

Nombre:	Metalotécnica JMC			
Razón social:	Casanova Juan Moisés.			
Calle:	Castelli	N°:	837	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4234515	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
Casanova Juan Moisés			Titular	

Nombre:	Ingenio Bella Vista			
Razón social:	José Minetti y SAECI.			
Calle:	Juan XIII	N°:	S/N	
Localidad:	Bella Vista (departamento Leales)	CP:	4168	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	0381-48220142	
e-mail:	apino@joseminetti.com.ar	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
Antonio Pino			Responsable de Recursos Humanos	

Nombre:	Café Poste Restante			
Razón social:	José Antonio Bellomio			
Calle:	Mendoza	N°:	654	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4311735	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
José Bellomio		Titular		

Nombre:	Metalúrgica Procom			
Razón social:	Procom S.R.L.			
Calle:	Avenida Roca	N°:	3680	
Localidad:	capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4363708	
e-mail:	procom@infovia.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Mauricio Hernando		Contador		

Nombre:	AA Puertas			
Razón social:	Puertas SRL			
Calle:	Avenida Roca	N°:	3489	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	433-0149	
e-mail:	Apuertas@puertassrl.com.ar	Web:	www.puertassrl.com	
Contacto/s:		Cargo:		
Graciela Olivera		RRHH		

Nombre:	Rimar Alcoholes			
Razón social:	Rimar Alcoholes S.R.L.			
Calle:	Avenida Roca	N°:	2079	
Localidad:	San Miguel	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4330802	
e-mail:	rimarsrl@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Elida Beatriz Ansonnaud		Socia-Apoderada legal		

Nombre:	Tinglados Rodríguez Hnos.			
Razón social:	Julio y José Rodríguez			
Calle:	Avenida República del Líbano	N°:	2067	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	No posee.	
e-mail:	-----	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Julio Rodríguez		Socio		

Nombre:	Santista Textil Argentina SA.			
Razón social:	Santista Textil Argentina SA.			
Calle:	Ruta 38	N°:	Km 1508	
Localidad:	Famaillá	CP:	No recuerda	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	03863-461200	
e-mail:	sbejar@santistatextil.com.ar	Web:	Santistatextil.com	
Contacto/s:		Cargo:		
Santiago Bejar		Gerente de RRHH		

Nombre:	Alejandro Alderete Soria			
Razón social:	Alejandro Alderete Soria			
Calle:	San Martín	N°:	623 3PISO 2	
Localidad:	San Miguel De Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	03814229525	
e-mail:	alejandroalderetesoria@hotmail.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Alejandro Alderete Soria		Titular		

Nombre:	El Atelier de las Niñas			
Razón social:	El Atelier de las Niñas			
Calle:	Lola Mora (Barrio Centenario)	N°:	989	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4286049	
e-mail:	pelusacastillo@hotmail.com	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Elsilia del Valle Castillo		Empleada		

Nombre:	TIASA			
Razón social:	Transporte Internacional y Asociados S.A.			
Calle:	México	N°:	330	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán.	Teléfono/fax:	4275777	
e-mail:	tiasatuc@tietiasa.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Oscar Pais		Presidente		

Nombre:	Transportes J.D.G			
Razón social:	Transportes J.D.G S.A.			
Calle:	AV. GOBERNADOR DEL CAMPO	N°:	956	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4282027---4282036	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
MARIA ALEJANDRA COELI		RESPONSABLE ADMINISTRATIVA		

Nombre:	Trasur S.A.			
Razón social:	Trasur S.A.			
Calle:	25 de Mayo	N°:	536-1° piso.	
Localidad:	Capital.	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4310092	
e-mail:	No lo dió.	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Javier Forenze		Socio		

Nombre:	Urbano Uniformes			
Razón social:	Valeria Vázquez			
Calle:	Crisóstomo Alvarez	N°:	555	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4222581	
e-mail:	uniformesurbanocorp@hotmail.com	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Sebastián Castelli		Encargado		

Nombre:	Establecimiento Villa Rica SC			
Razón social:	Establecimiento Villa Rica SC			
Calle:	Avenida Coronel Suárez	N°:	777	
Localidad:	Capital	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	0381-4282019	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Felipe Salas		Contador		

Nombre:	HOTEL COLONIAL			
Razón social:	HOTEL COLONIAL			
Calle:	SAN MARTIN	N°:	35	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4311523	
e-mail:	hotelcolonial@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
DRA ANGELA RACEDO		GERENTE		

Nombre:	Angor			
Razón social:	Angor S.R.L.			
Calle:	Pasaje malvinas	N°:	1688	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4275865	
e-mail:	Angorsrl@yahoo.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Tolosa Carlos Luis		Socio - gerente		

Nombre:	Sociedad Rural de Tucumán			
Razón social:	Sociedad Rural de Tucumán			
Calle:	Camino del Perú	N°:	1050	
Localidad:	Cevil Redondo	CP:	4107	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	(0381)4346146	
e-mail:	secretaria@sociedadruraldetuc.org.ar	Web:	Sociedadruraldetuc.org.ar	
Contacto/s:		Cargo:		
Guillermo Cantero		Gerente		

Nombre:	NOA Matafuegos		
Razón social:	Aybar Critto		
Calle:	Ayacucho	N°:	948
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4201313
e-mail:	ventas@matafuegos.com.ar	Web:	-----
Contacto/s:		Cargo:	
Juan Jose Narece		Empleado	

Nombre:	Envases BAP		
Razón social:	Benjamín Alberto Araoz Posse S.A.		
Calle:	Muñecas	N°:	1357
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4307389
e-mail:	-----	Web:	-----
Contacto/s:		Cargo:	
Benjamin Araoz		Presidente	

Nombre:	Cabaña Doña Pía		
Razón social:	Jorgelina Quiroga		
Calle:	Marcos Paz	N°:	4045
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4351649
e-mail:	jorgelinamed@hotmail.com	Web:	-----
Contacto/s:		Cargo:	
Jorgelina Quiroga		Dueña	

Nombre:	Camino del Inca		
Razón social:	Roberto Mario Weber		
Calle:	Catamarca	N°:	375
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4210660
//e-mail:	-----	Web:	www.caminodelinca@evet.com.ar
Contacto/s:		Cargo:	
Roberto Mario Weber		Dueño	

Nombre:	Taller Chamampa			
Razón social:	Taller de Soldaduras Carino			
Calle:	Sargento Cabral y Antártica Argentina		N°:	272
Localidad:	Banda Del Río Sali		CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4260281	
e-mail:	-----	Web:	-----	
Contacto/s:			Cargo:	
Bernardo Cesar Chamampa			Tornero mecánico	

Nombre:	Cerámica Industrial El Parque S.R.L.			
Razón social:	Cerámica Industrial El Parque S.R.L.			
Calle:	Lavalle y Canal sur		N°:	4299
Localidad:	San Miguel de Tucumán		CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4320405	
e-mail:	C_parque@arnet.com.ar	Web:	www.j_arquet	
Contacto/s:			Cargo:	
Juan Jose Mesa			Dueño	

Nombre:	EMI S.A.			
Razón social:	EMI S.A.			
Calle:	Av. Roca		N°:	332
Localidad:	San Miguel de Tucumán		CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4246524 --- 4526132	
//e-mail:	-----	Web:	-----	
Contacto/s:			Cargo:	
Pablo Marcelli			Gerente	

Nombre:	Establecimiento Metalúrgico Figueroa			
Razón social:	Gustavo Figueroa			
Calle:	Pedro Leon Gallo		N°:	621
Localidad:	San Miguel de Tucumán		CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4238588	
e-mail:	----	Web:	----	
Contacto/s:			Cargo:	
Gustavo Figueroa			titular	

Nombre:	Instituto San Pablo			
Razón social:	Mercedes Gandioso de Molina			
Calle:	Ayacucho		N°:	327
Localidad:	San Miguel de Tucumán		CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4306126	
//e-mail:	-----	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Ángel Eusebio Molina		Apoderado Legal		

Nombre:	GNC Plus S.R.L.			
Razón social:	GNC Plus S.R.L.			
Calle:	Av. América		N°:	151
Localidad:	San Miguel de Tucumán		CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4233928	
e-mail:	gncplus@plusgnc.com	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Bolano, Carlos Alberto		Socio - Gerente		

Nombre:	Hyper Libertad			
Razón social:	Libertad S.A.			
Calle:	Av roca		N°:	3450
Localidad:	San Miguel de Tucumán		CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4503533	
e-mail:	inmtucumanl@libertadsa.com.ar	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Beatriz Bessone		Administradora de RR.HH		

Nombre:	Instelec S.R.L.			
Razón social:	Instelec S.R.L.			
Calle:	Italia		N°:	2464
Localidad:	San Miguel de Tucumán		CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4238975	
e-mail:	marcoslazo@hotmail.com	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Marcos Esteban Lazo		Contador		

Nombre:	Instituto Cervantes		
Razón social:	Instituto Cervantes S.R.L.		
Calle:	Crisóstomo Álvarez	N°:	1034
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4226523 --- 4228022
e-mail:	-----	Web:	www.institutocervantes.edu.ar
Contacto/s:		Cargo:	
Bravo Dante Octavio		Representante legal	

Nombre:	JMG Mecanizados		
Razón social:	JMG Mecanizados S.R.L.		
Calle:	Colombia	N°:	1112
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4279597
e-mail:	JMGIGON@Infovia.com.ar	Web:	-----
Contacto/s:		Cargo:	
Sandra Valdez		Administrativa	

Nombre:	Citrícola Calcerano		
Razón social:	Latin Lemon S.R.L.		
Calle:	Ruta 305	N°:	Km. 4,2
Localidad:	Las Talitas	CP:	4101
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4372011-16-23
e-mail:	gcontini@uol.com.ar	Web:	-----
Contacto/s:		Cargo:	
Gabriela Contini		Administrativa	

Nombre:	Sierra San Javier		
Razón social:	Seban Marcelo Adolfo		
Calle:	Sargento Cabral	N°:	243
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4236381
e-mail:	-----	Web:	-----
Contacto/s:		Cargo:	
Seban, Marcelo Adolfo		Dueño	

Nombre:	Coberturas Marozzi			
Razón social:	Oscar Marozzi			
Calle:	Av roca	Nº:	3473	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4320162	
e-mail:	oscarmarozzi@sinectis.com.ar	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Oscar Marozzi		Dueño		

Nombre:	Pasiones Argentinas			
Razón social:	Daniel Gustavo Soria			
Calle:	Marcos Paz	Nº:	336	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4218131	
e-mail:	----	Web:	www.pasionesargentinas.com.ar	
Contacto/s:		Cargo:		
Soria Daniel Gustavo		Socio gerente		

Nombre:	RACARTESANIAS			
Razón social:	Raúl Augusto Coronel			
Calle:	Crisóstomo alvarez loc 4	Nº:	455	
Localidad:	San Miguel de Tucuman	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	154415107	
e-mail:	-----	Web:	www.rac-artesantias.com.ar	
Contacto/s:		Cargo:		
Raul Augusto Coronel		Dueño		

Nombre:	San Gabriel Climatizaciones			
Razón social:	San Gabriel Climatizaciones			
Calle:	Amador lucero	Nº:	378	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4324920 / 154-184713	
e-mail:	-----	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Miguel Orlando Angel		Titular		

Nombre:	Los Negros S.R.L.			
Razón social:	Los Negros S.R.L.			
Calle:	Laprida	N°:	623	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4304624	
//e-mail:	-----	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Cristina Gigena		Encargada general		

Nombre:	Tecnopel S.R.L.			
Razón social:	Tecnopel S.R.L.			
Calle:	Laprida	N°:	402	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4310788	
e-mail:	tecnopelimprensa@arnet.com.ar	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Eduardo Luján		Socio Gerente		

Nombre:	Transfer Tucumán			
Razón social:	Transfer Tucumán			
Calle:	Aeropuerto internacional Benjamín Matienzo	N°:	---	
Localidad:	Civil Pozo	CP:	4117	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4267945	
e-mail:	transfertuc@tucbbs.com.ar	Web:	-----	
Contacto/s:		Cargo:		
Mario Jacobo		Gerente		

Nombre:	Tucumán Faroles			
Razón social:	Tucumán Faroles			
Calle:	San Lorenzo	N°:	2362	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4327939	
e-mail:	----	Web:	----	
Contacto/s:		Cargo:		
Juan Francisco Rodriguez		Gerente		

Nombre:	TUCUMAN RC		
Razón social:	TUCUMAN RC		
Calle:	Álvarez Condarco	Nº:	322
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4282069
e-mail:	Tucma rc@arnet.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Ceballos Ricardo		Titular	

Nombre:	Turismo del Tucumán		
Razón social:	Turismo del Tucumán		
Calle:	Crisóstomo Álvarez	Nº:	435 Local 2
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4227636
e-mail:	Tucumántur@sinetic.com.ar	Web:	www.turismodeltucumán.com
Contacto/s:		Cargo:	
Omar Emilio Gomez		titular	

Razón social:	VIDRIERIA DEL CENTRO S.R.L.		
Razón social:	VIDRIERIA DEL CENTRO S.R.L.		
Calle:	Jose Columbres	Nº:	369
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4300759
e-mail:	vidrieriadelcentro@arnet.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Julio Collado		Gerente	

Nombre:	Yastay Viajes y Turismo		
Razón social:	Yastay Viajes y Turismo		
Calle:	Laprida	Nº:	209
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	4303460-80
e-mail:	----	Web:	www.yastayturismo.com
Contacto/s:		Cargo:	
Eduardo Brito		Gerente	

Nombre:	ALGODONERA SAN NICOLAS.		
Razón social:	ALGODONERA SAN NICOLAS S.A.		
Calle:	RUTA 304	N°:	KM 10.5
Localidad:	LOS GUTIERREZ.	CP:	
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	4940360
e-mail:	rreyes@sanico.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
RAUL REYES		JEFE DE PERSONAL.	

Nombre:	AGENCIA ALPEROVICH		
Razón social:	LEON ALPEROVICH DE TUCUMAN S.A.		
Calle:	SAN LORENZO	N°:	254
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4221331
e-mail:	lalperovich@acara.org.ar	Web:	www.alperovichsa.com.ar
Contacto/s:		Cargo:	
MIGUEL ESTEBAN SPINDLER		CONTADOR GENERAL	

Nombre:	BODEGA CHICO ZOSSI.		
Razón social:	BODEGA CHICO ZOSSI.		
Calle:	9 DE JULIO	N°:	SIN NUMERO
Localidad:	COLALAO DEL VALLE.	CP:	4141
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381- 155060164 / 154778789
e-mail:	baltazarchico@argentina.com	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
BALTAZAR CHICO ZOSSI		PROPIETARIO	

Nombre:	CABAÑA DOÑA LUISA		
Razón social:	CABAÑA DOÑA LUISA		
Calle:	AV. RIVADAVIA	N°:	500
Localidad:	ALDERETES	CP:	4178
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4940249
e-mail:		Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
LUISA MENDEZ DE MIRANDA		ASESORA	

Nombre:	RESTAURANTE CARLOS ARIAS			
Razón social:	CARLOS ARIAS			
Calle:	MONTEAGUDO	Nº:	961	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4303040	
e-mail:	carlosariascocinero@hotmail.com	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
CARLOS ARIAS		PROPIETARIO		

Nombre:	CARNAVE			
Razón social:	CARNAVE S.A.			
Calle:	LAS PIEDRAS	Nº:	1487	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4240016 / 5148	
e-mail:	carnavesuc30@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
ELIO PRECER		GERENTE		

Nombre:	LA CARTUJANA			
Razón social:	LA CARTUJANA S.R.L.			
Calle:	CAMINO DEL PERU	Nº:	KM 3.5	
Localidad:	CEVIL REDONDO	CP:	4106	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4340808	
e-mail:	ventas@cartuja.net	Web:	www.cartuja.net	
Contacto/s:		Cargo:		
WALTER BRITO		CONTADOR		

Nombre:	CERAMICA MARCOS PAZ			
Razón social:	CERAMICA MARCOS PAZ S.R.L.			
Calle:	FEDERICO ROSSI	Nº:	4ta. CUADRA	
Localidad:	YERBA BUENA	CP:	T4107FJK	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4352090	
e-mail:	jlegaristi@ceramicamarcospaz.com.ar	Web:	www.ceramicamarcospaz.com.ar	
Contacto/s:		Cargo:		
JORGE LEGARISTI		ADMINISTRACION		

Nombre:	SANATORIO SENIP			
Razón social:	CIAP S.R.L.			
Calle:	BALCARCE		N°:	480
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4222262	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
MANUEL RUIZ			CONTADOR	

Nombre:	CITRUSVIL			
Razón social:	CITRUSVIL S.A.			
Calle:	RUTA 302		N°:	KM 7
Localidad:	CEVIL POZO		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4515502/15	
e-mail:	office@citrusvil.com.ar rrhh@citrusvil.com.ar	Web:	www.citrusvil.com.ar	
Contacto/s:			Cargo:	
EMMA ANDREOTTI LEANDRO LUPIAÑEZ			RESPONSABLE DE RRIH ASISTENTE DE RRIH	

Nombre:	CONSTRUCCIONES METÁLICAS MODERNAS			
Razón social:	CONSTRUCCIONES METÁLICAS MODERNAS			
Calle:	PJE. SANTIAGO RAMON Y CAJAL		N°:	162
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4274755 / 4279632	
e-mail:	construccionesmoderna@argentina.com.ar	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
HECTOR LUIS JIMENEZ			ENCARGADO	

Nombre:	INSA			
Razón social:	INSA			
Calle:	RUTA 9		N°:	KM 1301
Localidad:	LOS POCITOS		CP:	4101
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4370192	
e-mail:	insatuc@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
EDUARDO ARMANINI			TITULAR	

Nombre:	COTA			
Razón social:	COOPERATIVA DE PRODUCTORES CITRICOLAS DE TAFI VIEJO			
Calle:	DIAGONAL A TAFI VIEJO		Nº:	Km. 6.5
Localidad:	TAFI VIEJO		CP:	4103
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4618626	
e-mail:	cota@cotaltd.com	Web:	www.cotaltd.com	
Contacto/s:			Cargo:	
HERRERA			CONTADOR	

Nombre:	CORRALÓN JIMENEZ			
Razón social:	SUCESION JOSE JIMENEZ			
Calle:	RIVADAVIA		Nº:	2499
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4276496	
e-mail:	jimenezmateriales@hotmail	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
PABLO JESUS JIMENEZ			ENCARGADO	

Nombre:	EMPRENDIMIENTO RIO GRANDE			
Razón social:	EMPRENDIMIENTO RIO GRANDE S.R.L.			
Calle:	LA RIOJA		Nº:	518
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4244653 / 4201000	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
MARIA INES RIZO			ADMINISTRATIVA	

Nombre:	METALURGICA FATUM			
Razón social:	HECTOR FATUM			
Calle:	SANTIAGO		Nº:	2675
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN.		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	4236555	
e-mail:	metalurgicafatum@hotmail.com	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
HECTOR FATUM			TITULAR.	

Nombre:	FIDENSA			
Razón social:	FRIGORIFICO INDUSTRIAL DEL NORTE S.A.			
Calle:	AVENIDA DE LAS INDUSTRIAS		N°:	SIN
Localidad:	EL CORTE ALDERETES		CP:	4178
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4004424 / 25 / 26 / 27	
e-mail:	fidensa@fidensa.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
MARCOS AVILA		R.R.H.H.		

Nombre:	GAR S.A.			
Razón social:	GAR S.A.			
Calle:	AUTOPISTA JUAN DOMINGO PERON Y CIRCUNVALACION		N°:	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4280392	
e-mail:	rm@gargroup.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
RAUL MECOZZI		R.R.H.H.		

Nombre:	TALLER GATTI			
Razón social:	EUGENIA DE GATTI			
Calle:	AV. RIVADAVIA		N°:	1015
Localidad:	ALDERETES		CP:	4178
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4941966	
e-mail:	tallergatti@gmail.com	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
EUGENIA DE GATTI		PROPIETARIA		

Nombre:	GENESIS			
Razón social:	OSCAR SORIA			
Calle:	AVENIDA FRANCISCO DE AGUIRRE.		N°:	399.
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN.		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	154124905.	
e-mail:	Matiasoria7@hotmail.com	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
SORIA OSCAR		PROPIETARIO		

Nombre:	GORDILLO CONSTRUCCIONES S.R.L.		
Razón social:	GORDILLO CONSTRUCCIONES S.R.L.		
Calle:	CORDOBA	Nº:	31 1º P. Of. 2 y 3
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4224495 / 4300763
e-mail:	ecgord@arnet.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
LILIANA INES GORDILLO		APODERADA	

Nombre:	GRAMAJO MECANIZADO		
Razón social:	GRAMAJO MECANIZADO		
Calle:	COLOMBIA	Nº:	3272
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN.	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	4346938
e-mail:	ggramajo@uolsinectis.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
GERARDO GRAMAJO (HIJO)		PROPIETARIO.	

Nombre:	CONYMAN S.R.L.		
Razón social:	CONYMAN S.R.L.		
Calle:	LAPRIDA	Nº:	1375
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN.	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4227445
e-mail:	conyman@arnet.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
JORGE RODRIGUEZ.		APODERADO.	

Nombre:	ESTABLECIMIENTO LA MARIPOSA		
Razón social:	ESTABLECIMIENTO LA MARIPOSA S.A.		
Calle:	RIVADAVIA	Nº:	1651
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	4273520
e-mail:	mariposa@arnet.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
MIGUEL AGUSTIN ASENCIO		EMPLEADO ADMINISTRATIVO.	

Nombre:	TRANSPORTES LA SEVILLANITA		
Razón social:	TRANSPORTES LA SEVILLANITA S.R.L.		
Calle:	AUTOPISTA JUAN DOMINGO PERON	N°:	
Localidad:	ALDERETES	CP:	4178
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4940214
e-mail:	lsalazar@lasevillanita.com	Web:	www.lasevillanita.com
Contacto/s:		Cargo:	
LILIANA SALAZAR		JEFE R.R.H.H.	

Nombre:	SUITES GARDEN PARK		
Razón social:	LE PARC S.R.L.		
Calle:	Av. SOLDATI	N°:	330
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4310700
e-mail:	marcosdomfrocht@gardenparkhotel.com.ar	Web:	www.gardenparkhotel.com.ar
Contacto/s:		Cargo:	
MARCOS DOMFROCHT		SUBGERENTE	

Nombre:	LIMPIOMAT		
Razón social:	ALDO ROBERTO CISINT		
Calle:	LAS PIEDRAS	N°:	1391
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4240829
e-mail:	Info@limpiomat.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
ELINA PORTA		SECRETARIA	

Nombre:	LIYREM		
Razón social:	LIYREM S.R.L.		
Calle:	24 DE SETIEMBRE	N°:	1021
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN.	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4225086
e-mail:		Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
DANIEL ARGANARAZ		ADMINISTRACION	

Nombre:	ALUQUINDIA			
Razón social:	ANTONIO LUQUIN			
Calle:	MUÑECAS	Nº:	153	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4301368 / 4311074	
e-mail:	gastongarmendia@aluquin.com.ar	Web:	www.antonioluquinsa.com.ar	
Contacto/s:		Cargo:		
GASTON GARMENDIA		R.R.H.H.		

Nombre:	MENHIRES DE TUCUMAN			
Razón social:	MENHIRES DE TUCUMAN			
Calle:	RUTA	Nº:	KM 1305	
Localidad:	LOS NOGALES	CP:	4103	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4614367	
e-mail:	menhirstucu@yahoo.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
ROBLES GUSTAVO		CONTADOR		

Nombre:	MI NUEVA ESTANCIA.			
Razón social:	MI NUEVA ESTANCIA.			
Calle:	CORDOBA	Nº:	401	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN.	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	0381-4307049	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
GUSTAVO PAEZ		GERENTE		

Nombre:	NOA INDUSTRIAL			
Razón social:	NOA INDUSTRIAL			
Calle:	PASAJE MARCONI	Nº:	152	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	0381-4275382	
e-mail:	noaind@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
KREISEL JUAN ANTONIO		PROPIETARIO		

Nombre:	PANPACK			
Razón social:	PANPACK S.A.			
Calle:	RUTA 9		N°:	KM 1304
Localidad:	LOS NOGALES (DPTO. TAFI VIEJO)		CP:	4101
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4616480	
e-mail:	oficinas@panpackt.com	Web:	www.panpacksa.com.ar	
Contacto/s:			Cargo:	
PEDRO BAUMGARTNER			GERENTE	

Nombre:	PAPELERA TUCUMAN S.A.			
Razón social:	PAPELERA TUCUMAN S.A.			
Calle:	CAMINO POTRERO LAS TABLAS		N°:	
Localidad:	LULES		CP:	4128
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4811690	
e-mail:	rrhh@papeleratucuman.com.ar	Web:	www.papeleratucuman.com.ar	
Contacto/s:			Cargo:	
MARCELA GALIZZI			R.R.H.H.	

Nombre:	PLAZA DE ALMAS			
Razón social:	FERNANDO EDGARDO RIOS			
Calle:	MAIPU		N°:	791
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4306067	
e-mail:	plazadealmas@yahoo.com	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
FERNANDO RIOS			PROPIETARIO	

Nombre:	BODEGAS Y VIÑEDOS RUBINO HERMANOS S.A.			
Razón social:	BODEGAS Y VIÑEDOS RUBINO HERMANOS S.A.			
Calle:	25 DE MAYO		N°:	1640
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4215506	
e-mail:	Bgarubino1@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
CLAUDIO BARILARI			CONTADOR	

Nombre:	BGH SA			
Razón social:	BGH SA			
Calle:	RUTA NACIONAL N° 9		N°:	KM 1299
Localidad:	LOS POCITOS		CP:	4101
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4373030/FAX.4370700	
e-mail:	villalbal@bgh.com.ar	Web:	www.bgh.com.ar	
Contacto/s:			Cargo:	
LUIS VILLALVA			JEFE ADMINISTRACION RRHH	

Nombre:	ANTICORROSIVA DEL NORTE SRL			
Razón social:	ANTICORROSIVA DEL NORTE SRL			
Calle:	SAN JUAN		N°:	2265
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4330514/257	
e-mail:	jnadales@anticorrosiva.com.ar	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
JORGE NADALES			JEFE ADMINISTRATIVO	

Nombre:	ALBACLARA S.R.L.			
Razón social:	ALBACLARA S.R.L.			
Calle:	JOSE COLOMBRES		N°:	93
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4225782	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
JOSE CARRIZO			CONTADOR	

Razón social:	AGROPECUARIA EL SAUCE S.A.			
Razón social:	AGROPECUARIA EL SAUCE S.A.			
Calle:	RUTA 9		N°:	KM 1285
Localidad:	LASTENIA		CP:	4111
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4260111	
e-mail:	agrop_elsauce@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:			Cargo:	
CPN BETINA FERNANDEZ			JEFA DE RRHH	

Nombre:	Hotel del ACA			
Razón social:	Sol del Valle SRL			
Calle:	Gobernador Campero y San Martín		N°:	-----
Localidad:	Taif del Valle		CP:	4173
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	03867 421027	
e-mail:	tafi@soldelvalle.com.ar	Web:	www.soldelvalle.com.ar	
Contacto/s:			Cargo:	
María Eugenia Singh			Encargada General	

Nombre:	El Portal de Amaicha			
Razón social:	CAHERRERO S.A.			
Calle:	Ruta Provincial 307		N°:	Km. 117
Localidad:	Amaicha del Valle		CP:	4137
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	03892 421040	
e-mail:	caherrero@hotmail.com	Web:	-----	
Contacto/s:			Cargo:	
Carlos Herrero			Presidente	

Nombre:	Hotel Lunahuana			
Razón social:	MOBICON SRL			
Calle:	Av. Gobernador Critto		N°:	540
Localidad:	Tafi del Valle		CP:	4137
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	03867 421330	
e-mail:	lunahuana@uolsinectis.com.ar	Web:	www.lunahuana.com.ar	
Contacto/s:			Cargo:	
Mónica Coronel			Gerente Residente	

Nombre:	Parador Ruinas de Quilmes y Museo Pachamama			
Razón social:	Héctor Cruz			
Calle:	Museo Pachamama		N°:	
Localidad:	Amaicha del Valle		CP:	4137
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	03892 421004	
e-mail:	-----	Web:	-----	
Contacto/s:			Cargo:	
Héctor Cruz			Propietario	

Razón social:	QUEBRADA DE LULES		
Razón social:	QUEBRADA DE LULES		
Calle:	SAN MARTIN	N°:	102
Localidad:	LULES	CP:	4128
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4811204
e-mail:		Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
HOLGA DEL CARMEN ARIAS DE ESCOBAR		PROPIETARIA	

Nombre:	ZTUR		
Razón social:	SEBASTIÁN GUCHEA		
Calle:	CORRIENTES	N°:	247
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	
e-mail:	info@ztur.com.ar	Web:	www.ztur.com.ar
Contacto/s:		Cargo:	
SEBASTIAN GUCHEA		PROPIETARIO	

Nombre:	YUBRIN S.A.		
Razón social:	YUBRIN S.A.		
Calle:	Av. MITRE	N°:	599
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4320101
e-mail:	yubrinsa@hipercolchonerias.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
JESUS YUBRIN		VICEPRESIDENTE	

Nombre:	WEBER CONCREMAX		
Razón social:	SAINT - GOBAIN WEBER ARGENTINA S.A.		
Calle:	JUAN B. TERAN	N°:	239 / 245
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4006664
e-mail:	infoweber@weber-concremax.com	Web:	www.weber-concremax.com
Contacto/s:		Cargo:	
NORA IBÁÑEZ		JEFE DE PLANTA	

Nombre:	VIVERO JARDÍN EXÓTICO		
Razón social:	PEDRO ENRIQUE SORIA		
Calle:	CALLE 14	Nº:	68
Localidad:	VILLA MARIANO MORENO - LAS TALITAS	CP:	4101
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-155012620
e-mail:		Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
PEDRO ENRIQUE SORIA		PROPIETARIO	

Nombre:	TRELKE		
Razón social:	TRELKE		
Calle:	CORRIENTES	Nº:	2597
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4231557
e-mail:	yolischlemminger@yahoo.com	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
YOLANDA DE SCHLEMMINGER		PROPIETARIA	

Nombre:	TECOTEX S.A.		
Razón social:	TECOTEX S.A.		
Calle:	RUTA PROVINCIAL 301	Nº:	Km. 21
Localidad:	LULES.	CP:	4128
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4811140 / 050 / 300
e-mail:	hmledesma@ciudad.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
HECTOR MARIO LEDESMA		GERENTE.	

Nombre:	SEDA S.A.		
Razón social:	SEDA S.A.		
Calle:	FRIAS SILVA	Nº:	164
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN.	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	0381-4230747.
e-mail:	info@seda_delmediosa.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
ANA MONTIEL		CONTADORA.	

Razón social:	TERNOR		
Razón social:	SARDI JOSE PEDRO		
Calle:	MARCOS PAZ	Nº:	1977
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4231207
e-mail:	eliojo@hotmail.com	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
ELIO SARDI		ENCARGADO	

Nombre:	COLEGIO SAN PATRICIO		
Razón social:	COLEGIO SAN PATRICIO S.R.L.		
Calle:	ACACIAS.	Nº:	82
Localidad:	YERBA BUENA.	CP:	4107
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	4353969
e-mail:	colsampa@arnet.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
MEDINA ENRIQUE		CONTADOR	

Nombre:	INDUSTRIAS PLASTICAS SAIFE		
Razón social:	INDUSTRIAS PLASTICAS SAIFE		
Calle:	AV. SAENZ PEÑA	Nº:	1065
Localidad:	TAFI VIEJO	CP:	T4103AKE
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4617668
e-mail:	industriasplasticassaife@gmail.com	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
EMILIA ANGELICA CONTRERAS		CONTADORA	

Nombre:	RIO AZUL INGENIERIA S.R.L.		
Razón social:	RIO AZUL INGENIERIA S.R.L.		
Calle:	LAVALLE	Nº:	1974
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4233340
e-mail:	razul@razul.com.ar	Web:	www.razul.com.ar
Contacto/s:		Cargo:	
RAUL REY		SOCIO	

Razón social:	RICA E S.R.L.		
Razón social:	RICA E S.R.L.		
Calle:	PASAJE VIRREY CEVALLOS	N°:	1343
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN.	Teléfono/fax:	4344920
e-mail:		Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
JUAN RAMON CATANEO		SOCIO.	

Nombre:	Amador Taller Metalúrgico		
Razón social:	José Amador		
Calle:	Lucas Córdoba	N°:	1532
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	433-1954 (Contador)
e-mail:	albertoauad@arnet.com.ar	Web:	-----
Contacto/s:		Cargo:	
CPN Alberto "Coco" Auad		Contador de la empresa	

Nombre:	Expreso Bisonte S.R.L.		
Razón social:	Expreso Bisonte S.R.L.		
Calle:	Congreso	N°:	140
Localidad:	Banda del Río Sali	CP:	
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	0381-426314
e-mail:	Jlenis@ebisonte.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Julian Lenis		Presidente	

Nombre:	Compañía Tucumana de Refrescos S.A. (Coca Cola)		
Razón social:	Compañía Tucumana de Refrescos S.A.		
Calle:	Ruta 38 Km 1541	N°:	
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	0381-4501800
e-mail:	Epguitart@ciatucurefrescos.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Pablo Guitart		Gerente de RRHH	

Nombre:		NEOCOM SRL			
Razón social:		NEOCOM SRL			
Calle:	Santiago			N°:	1642
Localidad:	San Miguel de Tucumán			CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:			
e-mail:			Web:		
Contacto/s:			Cargo:		
Valeria Zamora			Apoderada		

Nombre:		CAROLA TOURS			
Razón social:		CAROLA TOURS			
Calle:	LAS HERAS			N°:	247
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN			CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4217241		
e-mail:	Carola_tours@tucbbs.com.ar		Web:		
Contacto/s:			Cargo:		
ADRIANA TEJERIZO			GERENTE		

Nombre:		TRIGO TUC S.A.			
Razón social:		TRIGO TUC S.A.			
Calle:	SAN MARTIN - 8° PISO OFIC. 1° B			N°:	623
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN			CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4226699		
e-mail:			Web:		
Contacto/s:			Cargo:		
FRANCISCO LUCENA			CONTADOR		

Nombre:		TECSA			
Razón social:		TECSA			
Calle:	AV. ALEM			N°:	298 - 2° C
Localidad:	TAFI VIEJO			CP:	4103
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4615346		
e-mail:	Constructora@tecsa.com.ar		Web:		
Contacto/s:			Cargo:		
ESTEBAN KARAMANEF			SOCIO		

Nombre:	SEBASTIAN CALLERI CONSTRUCCIONES			
Razón social:	SEBASTIAN CALLERI CONSTRUCCIONES			
Calle:	AV. FRANCISCO DE AGUIRRE	Nº:	855	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4276060	
e-mail:	s_calleri@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
Jose Llona		CONTADOR		

Nombre:	SCANIA PRODUCCION TUCUMAN			
Razón social:	SCANIA PRODUCCION TUCUMAN			
Calle:	AV. ISLAS MALVINAS	Nº:	KM 11	
Localidad:	COLOMBRES - CRUZ ALTA	CP:	4111	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4509174	
e-mail:	Luis.lopez@sacnia.com	Web:	www.scania.com.ar	
Contacto/s:		Cargo:		
LUIS LOPEZ		JEFE DE RELACIONES LABORALES		

Nombre:	SAN VALERO SRL			
Razón social:	SAN VALERO SRL			
Calle:	WILLIAN CROSS	Nº:	3300	
Localidad:	LAS TALITAS (EL COLMENAR)	CP:	4101	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4274788	
e-mail:	metalurgica@sanvalero.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
LUIS ENRIQUE SAN VALERO		SOCIO		

Nombre:	SABRA SRL			
Razón social:	SABRA SRL			
Calle:	SAN LORENZO	Nº:	3480	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381- 4324767	
e-mail:	sabra_construcciones@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
ANGEL SAVE		SOCIO		

Nombre:	QUEÑO A SRL			
Razón social:	QUEÑO A SRL			
Calle:	BALCARCE	Nº:	833	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4220694	
e-mail:	Ing meneghinil@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
ING. LUIS MENEGHINI		SOCIO		

Nombre:	POL AMBROSIO Y CIA S.A.C.I.			
Razón social:	POL AMBROSIO Y CIA S.A.C.I.			
Calle:	RUTA 304	Nº:	KM 11.5	
Localidad:	LAS PIEDRITAS - CRUZ ALTA	CP:	4178	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4940400	
e-mail:	tucuman@tnplatex.com	Web:	WWW.TNPLATEX.COM.AR	
Contacto/s:		Cargo:		
LUIS FRANCISCO RUIZ		GERENTE DE PLANTA		

Nombre:	PLASTICOS LA RIOJA S.R.L.			
Razón social:	PLASTICOS LA RIOJA S.R.L.			
Calle:		Nº:		
Localidad:		CP:		
Provincia:		Teléfono/fax:		
e-mail:	Cpn.vallve@plasticolarioja.com	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
JOSE VALLVE		CONTADOR		

Nombre:	PINTURERIA SILVA S.R.L.			
Razón social:	PINTURERIA SILVA S.R.L.			
Calle:	AV. COLON	Nº:	120	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4320393	
e-mail:	pintureriassilva@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
CPN BELTRÁN		GERENTA		

Nombre:	LOS ANGELES S.A.			
Razón social:	LOS ANGELES S.A.			
Calle:	ALMACENES	N°:	S/N	
Localidad:	FAMAILLA	CP:	4132	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	03863 465119	
e-mail:	Losangeles@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
SILVIA GALLO		ABOGADA		

Nombre:	LAS QUINTAS SRL			
Razón social:	LAS QUINTAS SRL			
Calle:	RUTA 9 Y ACCESO A TAFI VIEJO	N°:		
Localidad:	LOS NOGALES	CP:	4101	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4618103/3754	
e-mail:	lasquintas@arnet.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
JORGE CHAILA		ADMINISTRATIVO		

Nombre:	LALFARERA			
Razón social:	EDUARDO NEILA			
Calle:	B° EL GRAFICO II, SECTOR III, MANZANA E , CASA 19	N°:		
Localidad:	LAS TALITAS	CP:	4001	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4376721	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
EDUARDO NEILA		TITULAR		

Nombre:	LA CANTERA SA			
Razón social:	LA CANTERA SA			
Calle:	RUTA 305	N°:	KM 11.5	
Localidad:	EL TIMBO	CP:	4101	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4260656	
e-mail:	j_tapia@yahoo.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
VICTOR TAPIA		JEFE DE RECURSOS HUMANOS		

Nombre:	LA LEÑITA			
Razón social:	LA LEÑITA			
Calle:	25 DE MAYO	Nº:	377	
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4229241	
e-mail:		Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
HUMBERTO NEME		PROPIETARIO		

Nombre:	INGENIO LA FLORIDA S.A.			
Razón social:	INGENIO LA FLORIDA S.A.			
Calle:	LANDAJO	Nº:	S/N	
Localidad:	LA FLORIDA - CRUZ ALTA	CP:		
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381-4922089/2011/2177	
e-mail:	Azuclosbalcanes@ingeniolaflo rida.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
OMAR CRISTORI		JEFE DE PERSONAL		

Nombre:	INDU AGROCOL S.A.			
Razón social:	INDU AGROCOL S.A.			
Calle:	TENIENTE JULIO CESAR AUDIET	Nº:	477	
Localidad:	BANDA DEL RIO SALI - CRUZ ALTA	CP:	4109	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4811316	
e-mail:	mcol@induagrocol.com.ar	Web:		
Contacto/s:		Cargo:		
MARTA COL		SOCIA		

Nombre:	HOTEL TAFI			
Razón social:	HOTEL TAFI			
Calle:	AVENIDA BELGRANO	Nº:	177	
Localidad:	TAFI DEL VALLE	CP:	4000	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	(03867) 421007	
e-mail:	hoteltafi@arnet.com.ar	Web:	WWW.HOTELTAFIWEB.COM.AR	
Contacto/s:		Cargo:		
GERADO OLAYA		GERENTE		

Nombre:		GONZALEZ Y FORTINI S.A.			
Razón social:		GONZALEZ Y FORTINI S.A.			
Calle:	MAIPU 2			Nº:	3300
Localidad:	TAFI VIEJO			CP:	4103
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4615034		
e-mail:	gonzalezfortini@arnet.com.ar	Web:			
Contacto/s:			Cargo:		
LUIS GONZALEZ			SOCIO		

Nombre:		FRATELLI SRL			
Razón social:		FRATELLI SRL			
Calle:	MORENO			Nº:	368
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN			CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4220694		
e-mail:	Juan_ramirez@arnet.com.ar	Web:			
Contacto/s:			Cargo:		
JUAN RAMIREZ			CONTADOR		

Nombre:		EMPACADORA DE FRANCISCO MUDAD			
Razón social:		FRANCISCO ESTEBAN MUDAD			
Calle:	RUTA 9			Nº:	KM1306
Localidad:	LOS NOGALES			CP:	4101
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4613630 / 4004570		
e-mail:	femfruit@arnet.com.ar	Web:			
Contacto/s:			Cargo:		
CPN ANDREA FABIANA VARAS			GERENTA DE RRHH		

Nombre:		MOLINO EMILIO LUQUE			
Razón social:		EMILIO LUQUE			
Calle:	RUTA 302			Nº:	KM 6
Localidad:	CRUZ ALTA			CP:	4178
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4260127		
e-mail:	cbuzzi@emilio-luque.com.ar	Web:			
Contacto/s:			Cargo:		
CLAUDIO BUZZI			GERENTE		

Nombre:	EL CARMEN SA		
Razón social:	EL CARMEN SA		
Calle:	FLIA. PADILLA	Nº:	690
Localidad:	SAN ISIDRO DE LULES	CP:	4128
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381- 4811229
e-mail:	Estlis@sinectis.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
CPN CARLOS A. LISTRO		CONTADOR	

Nombre:	DUPORT TURISMO		
Razón social:	DUPORT JOSE LUCIANO		
Calle:	CONGRESO	Nº:	160
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	
e-mail:	duporttur@tucbbs.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
JOSE LUCIANO DUPORT			

Nombre:	CONEL SRL		
Razón social:	CONEL SRL		
Calle:	AV. ROCA	Nº:	2575
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	0381- 4232561
e-mail:	g_torres@yahoo.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
CRA. GRACIELA TORRES		CONTADORA	

Razón social:	COETAM S.R.L.		
Razón social:	COETAM S.R.L.		
Calle:	AV. INDEPENDENCIA	Nº:	242
Localidad:	BANDA DEL RIO SALI	CP:	4109
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4006015
e-mail:	Coetam_srl@yahoo.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
JUAN SALAZAR		CONTADOR	

Nombre:	CITRUS FRANCO			
Razón social:	CITRUS FRANCO			
Calle:	BARRIO LA FLOR		N°:	S/N
Localidad:	LA FLORIDA		CP:	4117
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4922002	
e-mail:	citrusfranco@arnet.com.ar		Web:	
Contacto/s:			Cargo:	
GABRIELA BAEZ			ADMINISTRATIVA	

Nombre:	CITROMAX S.A.C.I.			
Razón social:	CITROMAX S.A.C.I.			
Calle:	RUTA 315 Y AV. ROCA		N°:	
Localidad:	TAFI VIEJO		CP:	4103
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4513000	
e-mail:	fersosa@citromax.com.ar		Web:	www.CITROMAX.COM.AR
Contacto/s:			Cargo:	
FERNANDO SOSA			JEFE DE PERSONAL	

Nombre:	CIBERSHOP			
Razón social:	GONZALO GALLO			
Calle:	SANTIAGO		N°:	612
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4306962	
e-mail:	ciber_shop@arnet.com.ar		Web:	
Contacto/s:			Cargo:	
GONZALO GALLO			PROPIETARIO	

Nombre:	CERVECERIA Y MALTERIA QUILMES S.A.			
Razón social:	CERVECERIA Y MALTERIA QUILMES S.A.			
Calle:	RUTA N° 301		N°:	KM 8
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN		CP:	4000
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	4502012	
e-mail:	Gcozzito@bemberg.com.ar		Web:	WWW.QUILMES.COM.AR
Contacto/s:			Cargo:	
Gabriela Cozitorti			ANALISTA DE RELACIONES INDUSTRIALES	

Razón social:	CASCIA		
Razón social:	CASCIA		
Calle:	AV. FRANCISCO DE AGUIRRE	Nº:	415
Localidad:	SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CP:	
Provincia:	TUCUMAN	Teléfono/fax:	154178178
e-mail:	Marcos_salinas@arnet.com.ar	Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
LIC. MARCOS SALINAS		JEFE DE RECURSOS HUMANOS	

Nombre:	Boero S.R.L.		
Razón social:	Boero S.R.L.		
Calle:	Pelegri	Nº:	316
Localidad:	San Miguel de Tucumán	CP:	4000
Provincia:	Tucumán	Teléfono/fax:	423-9162
e-mail:		Web:	
Contacto/s:		Cargo:	
Viviana		Encargada de Recursos Humanos	

Apéndice

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- Alvarado, María. Sistematización y desarrollo metodológico de los Bancos Comunales Rurales "La Chanchita". Promoción de la Mujer y la Comunidad. PROMUC, 2001
- Antunes, Ricardo. ¿Adiós al trabajo? Buenos Aires, Ediciones Herramienta, 2003.
- Arendt, Hanna. La condición humana. Barcelona, Paidós, 1998
- Auad Lema, José. ¿Banca de desarrollo o alianzas para el apoyo al desarrollo productivo?. 2004
- Bendini, Mónica y Pescio, Cristina. Trabajo y cambio técnico. El caso de la agroindustria frutícola del Alto Valle. Buenos Aires, Ed. La Colmena, 1996.
- Bolsi, Alfredo y Ortiz de D'Arterio, Patricia. Población y Azúcar en el Noroeste Argentino. San Miguel de Tucumán, Instituto de Estudios Geográficos, 2001.
- Bombarolo, Félix. Derechos y Políticas Sociales dirigidas a Población Joven en América Latina y el Caribe. Buenos Aires, 2000, en www.organizacionpoleas.net
- Bombarolo, Félix. Excusión Juvenil en América Latina. Buenos Aires, 2004, en www.organizacionpoleas.net
- Bombarolo, Félix. La solidaridad Marginal. En www.organizacionpoleas.net, 2005
- Bombarolo, Félix. Programas Sociales Integrales de Base Territorial en América Latina. Las experiencias del "PAGV" y del "Programa Amazónico". Buenos Aires, 2001, en www.organizacionpoleas.net
- Bundel, Kevan y Aid, Christian. El microcrédito y las necesidades de los pobres. En <http://www.christian-aid.org.uk>. Febrero 1997.
- Busalacchi, Marcelo y Bader, Jorge. Autoemplearse: crear, crear y crecer. Editorial Los Cuatro Vientos, 2003
- Carbonetto, Sergio; Gioia, Sandra y Solís, Marcos. Microcrédito para el sector informal urbano. Cáritas Diocesana Quilmes. Edición particular de Cáritas, Comisión Nacional, Foro de Trabajo. 2001.
- CEPAL. Panorama Social de América Latina 2004. Santiago, 2005
- Conger, Lucy. Banca Comunal. Servicios financieros para quienes menos tienen.
- De la Maza E., Gonzalo. Sociedad Civil y Construcción de Capital Social en América Latina. ¿Hacia dónde va la investigación?. Dublín, 2000, en www.organizacionpoleas.net
- Fortuny, María de los Angeles. Programas de empleo juvenil. Encuentro sobre mejores prácticas en proyectos con jóvenes en el Cono Sur. CINTEFOR / OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Libro 260. Año 2002.
- Fukuyama, Francis. El fin de la historia y el último hombre. Bogotá, Planeta, 1992.. Capítulo 21: "El origen 'thymótico' del trabajo".

Gallart, María Antonia. Habilidades y competencias para el sector informal en América Latina: una revisión de la literatura sobre Programas y metodologías de formación. CINTEFOR / OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Boletín 155. Año 2004.

Giarraca, Norma, Gras, Carla, Bidaseca, Karina y Mariotti, Daniela. Tucumanos y Tucumanas. Zafra, trabajo, migraciones e identidad. Buenos Aires, Ed. La Colmena, 2000.

Gorz, André. Metamorfosis del trabajo. Madrid, Ed. Sistema, 1991.

Gorz, André. Miserias del presente, Riquezas de lo posible. Buenos Aires, Paidós, 1998.

Ibarrola, María de. Las paradojas de las actuales relaciones entre educación, trabajo e inserción social en América Latina. RedEtis. Boletín N° 1. Buenos Aires, Mayo 2004

Iñiguez, Elizabeth. Participación: la forma y el contenido del desarrollo. Buenos Aires, 1998, en www.organizacionpoleas.net

Iñiguez, Elizabeth. Redes: de una estructura organizativa a una práctica de la cohesión social. Buenos Aires, 1998, en www.organizacionpoleas.net

Iñiguez, Elizabeth. Sociedad Civil: de la oposición a la complementariedad. Buenos Aires, 1998, en www.organizacionpoleas.net

Iñiguez, Elizabeth. Yo articulo, tú articulas, él articula, nosotros articulamos... Los nuevos modelos para la formación de "sentido". Buenos Aires, 2002, en www.organizacionpoles.net.

Jaramillo, Miguel. Los emprendimientos juveniles frente a la crisis del empleo en América Latina. RedEtis. Boletín N° 2. Buenos Aires, Setiembre 2004

Kremenchutzky, Silvia. Formación de los jóvenes para el trabajo. Principales interrogantes y preocupaciones desde las organizaciones de la sociedad civil. CINTEFOR / OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Libro 209. Año 2001.

Kremenchutzky, Silvia. Formación para el trabajo para grupos vulnerables. Documento N° 1: Situaciones problemáticas recurrentes en los proyectos orientados a jóvenes. CINTEFOR / OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Libro 211. Año 2001.

Lépore, Eduardo y Schleser, Diego. Diagnóstico del desempleo juvenil. Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, Ministerio de Trabajo, 2005

Lozano, Claudio. El trabajo de los jóvenes. CINTEFOR / OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Libro 270. Noviembre 2000.

Painter, Judith. Manejo de cuenta Interna. Paquete de herramientas para Bancos Comunales. Unidad de Microfinanzas de Catholic Relief Service, 1988

Pauselli, Emilio y Bombarolo, Félix. La promoción humana y el paradigma de la intervención social. 2006, en www.organizacionpoleas.net

- Pauselli, Emilio y Villarraga, Jaime. Microfinanzas vinculadas al desarrollo de población pobre y excluida: otra visión. En www.organizacionpoleas.net, 2006
- Pauselli, Emilio. Desarrollo de estrategias laborales. Año 2002, en www.organizacionpoleas.net
- Pauselli, Emilio. Microcrédito: una industria sin clientes. O sobre paradigmas y negocios. Año 2005, en www.organizacionpoleas.net
- Pauselli, Emilio. Microempresa, Microcrédito y Equidad. Año 2001, en www.organizacionpoleas.net
- Pauselli, Emilio. Sobre Premios y Castigos. Su relación con la experiencia del trabajo. Año 2002, en www.organizacionpoleas.net
- Pauselli, Emilio. Trabajo, Empleo y Proyectos Comunitarios. Año 2003, en www.organizacionpoleas.net
- Pérez Sáinz, Juan Pablo. Informalidad urbana en América Latina. Caracas, Ed. Nueva Sociedad, 1991.
- Platteau, Stefan; Ribbink, Gerrit y Elissetche, Osvaldo. Microfinanzas en Argentina. Situación y oportunidades de desarrollo. FACET BV, 2006.
- Primer Encuentro Latinoamericano sobre Inclusión Laboral de Jóvenes. Relatoría en www.funds.es.org.ar. Buenos Aires, Setiembre de 2004
- Rifkin, Jeremy. El fin del trabajo. Barcelona, Paidós, 1996.
- Selamé, Teresita. Emprendimiento Juvenil. CINTEFOR / OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Libro 275. Noviembre 2002
- Tamargo, María del Carmen. Del capital social al subsidio a la demanda: la orientación de la política social en la Argentina entre los 90 y 2000. Buenos Aires, 2004, en www.organizacionpoleas.net
- Tamargo, María del Carmen. El rol de las alianzas público privadas en el contexto global-local. Buenos Aires, 2002, en www.organizacionpoleas.net
- Tokman, Víctor. De la informalidad a la modernidad. CINTEFOR / OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Boletín 155. Año 2004.
- Universia Nuevos yacimientos de empleo. En <http://empleo.universi.es>
- Varios. Proyecto Nexos. Para el desarrollo y la transformación productiva de la Provincia de Tucumán. Edición particular coordinada por Jorge Neme. 2003.
- Varios. Seminario sobre reactivación económica, la crisis del empleo y los actores sociales, contemplados desde la esfera de la formación profesional. CINTEFOR / OIT. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional. Boletín 131. Año 1987.
- Weller, Jürgen. Inserción laboral de jóvenes: expectativas, demanda laboral y trayectorias. CEPAL Chile, 2005
- Westley, Glenn D. Relato de cuatro programas de Banca Comunal. Mejores prácticas en América Latina. Banco Interamericano de Desarrollo, 2003