

01/F.3113
F 32 pla
II

45538

PROVINCIA DE CORRIENTES

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

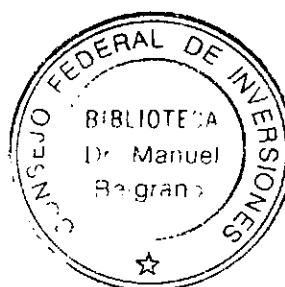
FUNDEI

"PLAN DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
PARA EL DESARROLLO LOCAL TERRITORIAL"

INFORME FINAL

FEBRERO DE 2007

TOMO II



ANEXO III

Talleres específicos en base a demandas de los diferentes territorios que participan en el Proyecto.

III. a Currículo Vitae del docente

Curriculum Vitae

Apellido: Pérez Rozzi

Nombres: Sergio Fabián

Fecha de nacimiento: 17 de enero de 1961

Estado Civil: Casado

Hijos: tres

DNI / Pasaporte: 14.323.061

Domicilio: Álvarez Rodríguez 231 (6000) Junín (Bs. As.) Argentina

Tel.: (02362) 440587 Celular: 02362 15644324

E mail: perezrozzi@hotmail.com ; wings@redpower.com.ar

Formación:

Candidato a doctor por la Universidad Politécnica de Valencia. España (Período de investigación 2005 – 2010). Becado por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Master en desarrollo local / Magíster en desarrollo económico local. Universidad Autónoma de Madrid – Universidad Nacional de San Martín. 2003 / 2004 (tesis en formulación). Becado por la Fundación alemana Friedrich Ebert.

Post grado en "Innovación, desarrollo territorial y competitividad" Universidad Politécnica de Valencia. España. (2005 – 2006). Becado por la Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).

Curso de post grado en "Desarrollo económico local" en el CERUR (Centro de Estudios Regionales, Urbano / Rurales) Rehovot, Israel, entre el 29/01/02 y el 24/03/2002 (350 hs.). Becado por el Mashav, gobierno de Israel.

Título Universitario: Lic. en Comercio Internacional. Graduado en la Universidad Argentina de la Empresa (UADE).

Obtuvo el Premio del Senado de la Nación y el Centro de Estudios Regionales Urbano Rurales de Rehovot, Israel, por su contribución a la promoción del desarrollo local y Regional. (2006).

Capacitación en el exterior:

Entrenamiento en Desarrollo Local en Milán, Italia (Cámara de Comercio de Milán) y en Irún, Guipúzcoa, País Vasco, España, en ADEBISA, Agencia de Desarrollo de Bidasoa (Temas; Agencias de desarrollo, Planificación Estratégica, Incubadoras de Empresas, Centros de transportes y cargas, etc.) años 1997 al 2000, a través de Movimondo Molisv (ONG Italiana); AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional); ICI (Instituto de Cooperación Iberoamericano).

Curso en Valencia, España. Capacitación en comercio internacional en el IVEX (Instituto Valenciano de Exportaciones). 1997. Becado por AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional).

Curso, "Modelos locales de desarrollo económico en pequeñas y medianas ciudades". 1996. Hondarribia, Guipúzcoa, País Vasco, España. Organizado por el I.C.I. Instituto de Cooperación Iberoamericano. Becado por AECI. (Agencia Española de Cooperación Internacional).

Formación en Informática: Windows (Word, Excel, Acces, Power point), Internet, correo electrónico, etc.

Idiomas: Español (lengua materna)

Inglés (lee y habla)

Portugués (lee y habla)

Italiano (lee y habla)

Publicaciones:

Lineamientos para una estrategia de desarrollo para San Martín de los Andes y su entorno (2006). ILPES / CEPAL – GTZ – INTA. En co-autoría con Costamagna Pablo.

"El contexto global y la internacionalización de los municipios, en los procesos de desarrollo territorial". (2006) Ed. CIPPEC.

Lineamientos para una estrategia de desarrollo para Villa Robles y su entorno, Santiago del Estero (2006). ILPES / CEPAL – GTZ. En co-autoría con Costamagna Pablo.

"Aportes para la construcción de La Nueva Agenda para el desarrollo de Bragado" (documento de base) (2005). Bragado.

Experiencias en desarrollo local en Junín (Bs. As.) (2004) Universidad Nacional de Villa María (Córdoba). Redmuni.

Cursos; Congreso y Seminarios:

1º Encuentro Regional: Economía Social y Desarrollo Local. Instituto Fray Mamerto Esquiú. 23/11/06. Charata. Chaco. Conferencista.

Encuentros de Formación teórica en Desarrollo Local y formulación de Proyectos. Organizado por el Consejo Federal de Inversiones (CFI) y el Gobierno de la Pcia. de Corrientes. 21 y 22/11/06. Mercedes, Corrientes. Conferencista.

Curso sobre "Metodología de la investigación en Ciencias Sociales". Centro Internacional de Estudios de Desarrollo Económico de la Universidad Politécnica de Valencia. 02/10/06 al 06 /10/06. San Martín de los Andes. Neuquen. Argentina.

Participación como conferencista en el programa de líderes municipales, concejales argentinos (2006-2007) en la política del mañana Centro de Implementación de Políticas Públicas Para el Equidad y el Crecimiento (CIPPEC – Fundación Friedrich Naumann. Mar del Plata, Argentina. 6-9 de septiembre de 2006.

Curso internacional "Gestión estratégica de desenvolvimiento local y regional" Coordinador contratado por el ILPES – CEPAL. Brasilia. Brasil. Agosto / septiembre 2006.

Talleres del programa SERDET (Sistema de Experiencias Relevantes en Desarrollo Territorial) para América Latina y el Caribe (10 casos seleccionados) Presentación del Caso Bragado.. ILPES – CEPAL. Santiago de Chile. Julio 2006.

Curso internacional "Gestión estratégica del desarrollo local y regional" Coordinador contratado por el ILPES – CEPAL. Compilador del documento final. Santiago del Estero. Argentina. Junio 2006.

Conferencia sobre "Modelos de desarrollo local. Algunos casos". Ponente. Formosa. Argentina. 9 y 10 de diciembre de 2005.

Curso sobre "Comercio y Políticas Agrarias Internacionales" y "Desarrollo Rural: políticas estructurales y rurales". Centro Internacional de Estudios de Desarrollo Económico de la Universidad Politécnica de Valencia. 31/10/05 al 5/11/05. San Martín de los Andes. Neuquen. Argentina.

Conferencia en la Cancillería Argentina, ante el programa de capacitación para municipios integrantes de la Red de Mercociudades. "La institucionalización del desarrollo local". Ponente. Septiembre 2005.

Conferencia en la FLACSO en el post grado "Desarrollo Local y economía social". Ponente. Agosto 2005.

"Gestión estratégica del desarrollo local / regional" Dictado por el ILPES / CEPAL, en la sede de la Universidad Nacional del Noroeste de la Pcia. de Bs. As. (UNNOBA). 2004 / 2005.

"1er. Congreso de Desarrollo Local" en San Martín de los Andes. Neuquen. Expuso sobre el Plan Estratégico de Desarrollo Junín. El caso Bragado. Octubre 2004.

Curso sobre "Sociología del Desarrollo" y "Economía Social y Sector Agroalimentario". Centro Internacional de Estudios de Desarrollo Económico de la Universidad Politécnica de Valencia. 2/6/05 al 6/6/05. San Martín de los Andes. Neuquén.

Curso sobre "Gestión Empresarial y Macroeconomía". Centro Internacional de Estudios de Desarrollo Económico de la Universidad Politécnica de Valencia. 28/4/05 al 3/5/05. San Martín de los Andes. Neuquén.

"Seminarios Itinerantes de Sensibilización en Desarrollo" dictado entre IDL-UNNOBA y La CEPAL (oficina Bs. As.). Ponente. (Marzo – septiembre 2004).

"Teoría y práctica en la gestión del desarrollo local y regional en Argentina" Redmuni (Red de Universidades que investiga la temática del desarrollo local). Villa María. Cdba. Ponente. Septiembre 2004

"Encuentro sobre planes estratégicos y experiencias de Desarrollo Local". Chascomús. Bs. As. Junio 2004. Ponente.

"Como hacer negocios con México". Programa Argentina Exporta. Buenos Aires. Septiembre 2003.

Participación como invitado por la Secretaría de Promoción Económica del Estado de Jalisco, Guadalajara, México, a exponer experiencias de desarrollo local y regional en distintas ciudades del Estado. Junio 2003.

"Como hacer negocios con Bolivia" Programa Argentina Exporta. Junín. Agosto 2002.

"Desarrollo económico local" Rehovot. Israel. Enero /abril 2002.

"La concertación público / privada en el desarrollo local" Irún, España. Enero 2002.

"El rol del Estado municipal en el desarrollo económico local" Centro Universitario Regional Junín. Octubre 2001. (Ponente)

"El sistema de integración Bioceánico, Paso Pehuenche". Curicó, 7ma. Región. Chile. Marzo 2001.

"Curso actualización empresarial" (evaluación de proyectos). Centro Universitario Regional Junín. Junio 2000.

Programa Urbal "Las ciudades como promotoras del desarrollo económico" Madrid. España. Septiembre 1999.-

"Legislación y Práctica Aduanera". Aduana de San Nicolás 1999.

"El corredor Bioceánico y el Paso Pehuenche" Talca. Chile. 1999.

"Dinámica Aduanera". Colegio de graduados en comercio internacional. Bs. As. 1999.

"Curso para promotores del desarrollo económico local" Cámara de Comercio de Milán. Milano. Italia. Abril 1999.

"Mercociudades y la Hidrovía Paraná". Rosario. 1998.

"Logística y transporte" Eurocentro Bs. As. - Cámara Argentina de Comercio. Buenos Aires. 1998.

"Curso de alta gerencia pública y municipal" Universidad de la Plata (UNLP). La Plata. 1998. (Ponente)

"Jornada sobre comercio internacional" (ponente). ExpoJunín 98' Junín. 1998.

"Estrategias de Marketing para un mercado competitivo" Alberto Wilensky. Cámara de comercio de Junín. 1998

"Seminario Nacional sobre calidad total en los municipios" Editorial estudios municipales y de administración. Buenos Aires. 1997.

"Normas ISO 9.000 / ISO 14.000" Bureau Veritas. Buenos Aires. 1997.

"Programa de capacitación de funcionarios en promoción exterior y comercio internacional" IVEX (Instituto Valenciano de Exportaciones) Valencia. España. 1997.

"Curso de alta gerencia pública y municipal". Centro Universitario Regional Junín (CURJ). Junín. 1997.

"El poder del marketing de relaciones". (Tony Cram) Cámara de Comercio de Junín. 1997.

"Modelos de desarrollo local y empleo en pequeñas y medianas ciudades" Hondarribia. Guipúzcoa. País Vasco. España. 1996.

"El futuro del plan de convertibilidad en Argentina" (Dr. Juan C. De Pablo / Dr. Miguel Angel Broda) Soc. Rural de Junín. 1996.

"Administración profesional de microemprendimientos y Pymes" Escuela de negocios y capacitación empresaria. 1996. (ponente).

"La Tercerización"(Outsourcing) .Departamento graduados, Universidad Argentina de la Empresa (UADE). 1996.

"Jornadas interamericanas sobre dinámica operativa del Mercosur" Universidad de Buenos Aires(UBA), Facultad de Ciencias Económicas. Bs. As. 1995.

"Canales de distribución internacional" Colegio de graduados en comercio internacional. Buenos Aires. 1995.

"Aspectos operativos del Mercosur" Departamento graduados. Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Buenos Aires. 1994.

"El departamento de exportación en la Pyme" CIMCI (Centro de Investigación Mercantil, Comercial Internacional). La Plata. 1994.

"Obligaciones negociables" Bolsa de comercio de la Plata. La Plata. 1993.

"La política de promoción de exportación en economías regionales" Colegio de graduados en comercio internacional. Buenos Aires. 1993.

"Ferias y Exposiciones, herramientas fundamentales de promoción" Colegio de graduados en comercio internacional. Buenos Aires. 1992.

Curso sobre "Marketing internacional" dictado por el C.I.M.C.I. (Centro de Investigación mercantil, Comercial Internacional) La Plata. 1991.

"El viaje de negocios y la investigación de mercados" Colegio de graduados en comercio internacional. Buenos Aires. 1991

"Jornada sobre mercados de valores". Bolsa de comercio de La Plata. La Plata.1990.

Antecedentes Laborales:

- 2006: Consultor del Ministerio de Economía de la Nación / PNUD, para el programa "Global XXI". Dir. de Desarrollo Local de la Municipalidad de Bragado.
- Consultor del ILPES / CEPAL (ONU) para el curso "Gestión estratégica del Desarrollo Local y Regional" Tareas preparación y clasificación de la información

territorial; coordinación del curso; transferencia metodológica; asistencia a los alumnos; redacción final del caso para publicación. Santiago del Estero. Argentina. Y para su versión Brasileira realizada en Brasilia entre agosto y septiembre de 2006.

- 2005: Director de Desarrollo Local de la Municipalidad de Bragado. Consultor del ILPES / CEPAL (ONU) para el curso "Gestión estratégica del Desarrollo Local y Regional" Tareas preparación y clasificación de la información territorial; coordinación del curso; asistencia a los alumnos; redacción final del caso para publicación. San Martín de los Andes. Neuquén. Argentina.

- 2004/ 2005: Secretario Ejecutivo del Instituto de Desarrollo Local / Regional, perteneciente a la Universidad Nacional del Noroeste de la Pcia. de Buenos Aires (UNNOBA). Asesor en temas de desarrollo local en la Municipalidad de Bragado (Agencia de desarrollo; Plan Estratégico de desarrollo). Asesor de la Presidencia de la Comisión de Producción de la Cámara de Diputados de la Pcia. de Bs. As. Asesor de empresas en temas de comercio internacional. Consultor independiente, contratado por el Ministerio de Economía de la Nación para el programa Multisectorial de Preinversión II (B.I.D. 925 OC-AR) "Creación de empleo sustentable en Bragado".

- 2003 - 1996: Sector Público: Secretario de Promoción y Desarrollo de la Municipalidad de Junín. Coordinador de la Agencia de Desarrollo Junín. Coordinador del Co.Pro.No.Ba. (Consorcio productivo del noroeste de la Pcia. de Buenos Aires) integrado por siete municipios. Coordinó "Estudio de pre-factibilidad económica de la Zona de Actividades Logísticas" (ZAL – Junín). Tareas; desarrollo de proyectos productivos; organizar y coordinar ferias nacionales e internacionales (experiencias varias). Supervisión de la formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Junín. Manejo de programas internacionales de cooperación (con España, Francia, Israel, Canadá e Italia). Gestionó, organizó y coordinó el Curso móvil en desarrollo local / regional, proyecto aprobado por el MASHAV (Cooperación Israelí) aportando dos expertos de ese país, para 12 municipios de la región, en diciembre 2002. Coordinador de misiones comerciales con empresarios de la región a diferentes países (Bolivia, Paraguay, Uruguay, Perú, Ecuador, Chile, Brasil, y México.) Impulsor del proyecto mixto de Zona Primaria Aduanera (articulado entre la Aduana Nacional, la Municipalidad de Junín y una empresa privada, que funciona desde junio de 1999 en la localidad de Saforcada (partido de Junín). Gestión ante el gobierno de la región de Midi Pyreneés (Toulouse) Francia, para la transferencia de tecnología al proyecto

de mejoramiento agroporcino del Co.Pro.No.Ba. Generó y motorizó un convenio con el gobierno de la región Vasca de Irún - Hondarribia, para la transferencia de tecnológica en materia de desarrollo local, Incubadora de empresas, Centros de transporte intermodal, planificación estratégica de desarrollo. Transferencia de know how a varios municipios en materia de desarrollo local. Gestó un convenio con la SEPROE, Estado de Jalisco, México. Responsable Filial Junín Fundación Export.Ar. Consultoría pública, asesor de gobiernos locales.

- Sector Privado: Consultor contratado por el Ministerio de Economía de la Nación para coordinar el Grupo Exportador Junín (dos semestres) Grupo Multisectorial; Programa SEPYME. Tareas de sensibilización, armado, capacitación, adecuación de productos, folletería, participación en ferias, exposiciones, ruedas de negocios y misiones comerciales.

- Consultor privado en comercio internacional. Asesor de empresas. Asesoramiento integral en temas de comercio exterior; búsqueda de mercados; despachos de aduana; logística y transporte; comercialización; participación en ferias y exposiciones internacionales.

- 1995. Consultor independiente en Comercio Internacional, asociado a otros profesionales, asesor de empresas.

- 1994-92. Gerente en "Albino Rozzi e hijos S.A." Empresa vitivinícola. Tareas gerenciales diversas; coordinación de la comercialización; gestión económico financiera; administración general; etc.

- 1992 Paralelamente profesor ayudante en cursos de actualización en el Colegio de graduados en comercio internacional, en Capital federal.

- 1992-90. Consultor en "Citón comercio exterior, grupo de negocios". Estudio de comercio internacional. Asesoramiento en Marketing internacional, operatoria aduanera, bancaria, transportes, etc. 1990-86. Gerente comercial de A. y R. Vaschetti S.A. Empresa vitivinícola, áreas comercial, financiera y recursos humanos. Tareas de comercialización en la zona noroeste de la Pcia. de Bs. As.; tareas de marketing; promoción, publicidad y propaganda.

- 1986-84. Departamento de comercio exterior del Banco del Oeste; áreas prefinanciación, financiación de exportaciones; apertura de cartas de crédito, etc. Tareas: Instrumentación de las líneas de pre financiación y financiación de exportaciones promocionadas de acuerdo a la normativa vigente en ese entonces

por parte del Banco Central de la Rep. Argentina. Instrumentación de las aperturas de cartas de crédito bancarias y revisión de la documentación de exportación.-

Referencias:

- Ing. Abel P. Miguel, ex Intendente de Junín (1983 – 2003). Ex Director del Instituto de Desarrollo Local de la Universidad Nacional del Noroeste de la Pcia. de Bs. As. Tel. (02362) 444714.
- Ing. Orlando Costa. Intendente de Bragado. Tel. (02342) 421409.
- Lic. Julia Margulies. juliam@zahav.net.il – Directora del Weitz Institute for Social Development de Israel, y Profesora Principal de Aspectos Sociales del Desarrollo Económico.
- Lic. Oscar Madoery. Dir. de la Maestría en Desarrollo Local. Universidad Nacional de San Martín / Univ. Autónoma de Madrid. Tel. (011) 4374-7300 / 0761/ 5115.
- Sr. Carlos Cappelletti. Presidente Soc. de Comercio e Industria de Junín. Tel. (02362) 430912.
- Sr. Oscar Monclá. Ex Presidente de la Sociedad de Comercio e Industria de Junín. Charrás 38 (6000)Junín (Bs.As.) Tel (02362) 423652.
- Dr. Francisco Alzari. Presidente de la Sociedad Rural de Junín. Tel. (02362) 433182.
- Sr. Alberto Orezzi Gerente de la Soc. de Comercio e Industria de Junín. 25 de Mayo 65 (6000) Junín (Bs.As.) Tel.(02362) 430912.
- Lic. Juan Citón. Presidente del Grupo Citón Comercio Exterior. Perú 4to B Capital Federal. Tel (011) 4343-0606.
- Dr. Ricardo Biasella. Estudio Jurídico. Pellegrini 215 (6000) Junín (B). Tel (02362) 422362.

III.b Temario

Taller: “ Internalización de los Municipios”

Fechas : 6 y 7 de noviembre

Temario:

- “El contexto global y la internacionalización de los municipios, en los procesos de desarrollo territorial”
- Situación Global, Nacional y Territorial.Globalización.

- Datos históricos y preliminares.
- Desarrollo económico local. Matriz de competitividad sistémica.
- Nuevo paradigma: "La globalización de la economía y la sociedad"
- Nueva división internacional del trabajo
- Los procesos de integración económica Etapas o grados de integración
- ¿Qué es un TLC? ¿Qué es la OMC?
- Objetivo estratégico local.
- Denominadores comunes de experiencias de internacionalización
- Acciones de Internacionalización.
- Zona Primaria Aduanera (Puerto Seco) Z.A.L. Zona de Actividades

Logísticas.

- Casos de Cooperación Internacional
- Acciones de Internacionalización
- Incubadoras de Empresas. Sensibilización
- Modelos de Incubadoras. Incubadoras Temáticas. Formas de Asociación
- Análisis de casos

III.c Presentaciones realizadas

<p align="center">"El contexto global y la internacionalización de los municipios, en los procesos de desarrollo territorial"</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tendencias frente al desafío de la globalización <input type="checkbox"/> Experiencias de Internacionalización <input type="checkbox"/> Sistemas de incubación de empresas <p align="center">Lic. Sergio Pérez Rozzi</p> <p align="center">21 de noviembre de 2006. Mercedes (Corrientes)</p>	<p align="center">Situación Global – Nacional - Territorial</p> <p align="center"><u>Antecedentes:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Hasta 1930 Crecimiento hacia afuera ✓ Hasta fines de los 80' Crecimiento hacia adentro ✓ Desde 1989 Consenso de Washington. Modelo de los organismos financieros internacionales ✓ Necesidad de crecer desde adentro. Desarrollo endógeno. Eje Europa – Latinoamérica – Argentina. ✓ Crecimiento vs. Desarrollo ✓ Municipio promotor del desarrollo vs. Municipio ABL
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Globalización:

"La globalización no es otra cosa que la nueva configuración espacial de la economía y sociedad mundial bajo las condiciones del nuevo capitalismo informático-global".
Alejandro Dabat (2000)

"La globalización es la fase tecnocognitiva del capitalismo". (Sergio Boisier).

¿Por qué pensar en estrategias locales de Internacionalización, concebidas e implementadas desde los propios territorios?

¿Por qué ahora?

Varias respuestas iniciales:

- ☐ La falta de especificidad de las respuestas políticas nacionales.
- ☐ La dificultad para la comprensión del fenómeno del desarrollo como el resultado de la articulación de numerosos factores.
- ☐ La escasa participación e involucramiento de habitantes e instituciones en la definición de los objetivos comunitarios.
- ☐ El crecimiento de desigualdades regionales, pérdida de calidad de vida o pérdida de mejorar la productividad de recursos locales.

En los últimos 15 años;

- ☐ Las desigualdades en desarrollo económico entre provincias se han incrementado.
- ☐ Se ha profundizado la división Norte Grande-Centro Pampeano-Gran Bs. As.-Patagonia.
- ☐ Las desigualdades urbano-rural han crecido.
- ☐ Las desigualdades han aumentado entre ciudades capitales provinciales y resto de la trama urbana; excepto Centro-Pampeano.
- ☐ Las desigualdades al interior de la ciudades capitales también han crecido, con bolsones de pobreza y marginalidad.

SINTESIS DE LOS DATOS

- ☐ 5 Provincias concentran más del 75% del PBI desde los años cincuenta
- ☐ Si agregamos 4 provincias patagónicas (9 total) se totaliza mas del 85% (2002)
- ☐ En el extremo opuesto 8 provincias sólo aportan el 7% del PBI

- ☐ Y esta situación es a pesar de que la política del Gobierno Nacional ha intentado jugar un rol pro-compensador Interregional (de dudosa eficacia).

De toda maneras:

- ☐ Por muchas razones, políticas, sociales, económicas y tecnológicas, nacionales e internacionales, los gobiernos federales han perdido "gravitación" en las políticas territoriales específicas de desarrollo económico.
- ☐ Dado el mapa geográfico de la pobreza, la política social se transformó, implícitamente, en la política territorial.

- ☐ Aproximarse a crear una oportunidad de cambio de esta situación, requiere de la acción en varios planos de gobierno y de la iniciativa privada (inversión), pero no todos los territorios están en el mismo punto de partida.
- ☐ Las capacidades de la sociedad civil, del tejido empresarial, de los sectores de gobierno y del entorno Institucional, no son iguales a lo largo del país; con lo cual NO todos los territorios tienen la opción de la estrategia de desarrollo local. (Capital social: el desafío)

- ☐ Las debilidades institucionales y la carencia de recursos productivos aumentan a medida que se avanza hacia territorios y regiones más pobres, con lo cual la descentralización simple (sin una estrategia de equidad territorial federal) recrea (y tiende a acrecentar) el problema de la desigualdad entre personas y entre territorios.

Entonces ????

1. ¿cuáles es el espacio de incumbencia de una estrategia y política nacional territorial?
2. ¿cuáles son las áreas dónde la acción provincial tiene más sentido y efectividad?
3. ¿cuáles son los campos de acción local/municipal y cómo éstos varían de acuerdo con el tamaño, la función y los activos disponibles de una ciudad?

Algunos datos preliminares. Estudio del PNUD sobre desarrollo humano en Argentina

- ☐ Superación de la etapa pasada de la década de los noventa y redefinición de la presencia del estado nacional y del resto de las instancias de gobierno. (promotor y árbitro)
- ☐ No es una vuelta para atrás, a los 60 u 80, sino la búsqueda de un nuevo esquema de intervención y actuación.

- ☐ Recuperación de la legalidad, como valor de la sociedad, aunque hay cierta tolerancia a lo ilegal, cierta justificación.

- ☐ Demanda de participación y gestión, especialmente a nivel municipal, local, control ciudadano.

- ☐ Compensar la distribución territorial de las oportunidades entre Norte y Sur y la necesidad de recrear posibilidades para trabajo, empleo y - con el tiempo- salir de la pobreza.

- ☐ Desánimo, y mayor presión sobre lo local como solución
- ☐ Pesimismo, falta de expectativas y metas de superación social
- ☐ Conformismo con actitudes conservadoras (empleo público)
- ☐ Cultural asistencial
- ☐ Necesidad de cambio, de transformación
- ☐ Capacidades y calificaciones futuras como medio de progreso.
- ☐ Entorno local. Rol de bienes públicos regionales. Activos comunitarios con valor local.

Desarrollo Economico Local (Nivel Meta)

- ☐ DEL como medio para orientar, traccionar e inducir un proceso que promueva el progreso territorial de una comunidad con dinamismo, e igualdad de oportunidades.
- ☐ Aprendiendo de las mejores prácticas nacionales e internacionales:
 - El concepto de entorno local (amigable).
 - La idea de trama o sistema productivo (cluster).
 - Generación de externalidades.
- ☐ COMPETITIVIDAD SISTÉMICA TERRITORIAL

Matriz de la competitividad sistémica

Nivel Meta:

- ✓ Visión / Misión, trabajada en el territorio con los actores más relevantes; (Pacto; Plan; Agenda; Agenda común; etc.).

Nivel Macro:

Limitación de competencias.

Nivel Meso:

Funciones básicas:

- ✓ Parque industrial.
- ✓ Nuevo código de ordenamiento urbano ambiental.
- ✓ Información de promoción territorial (Instituciones).

Funciones avanzadas:

- ✓ Detección de encadenamientos (mapeo; conocer ecuación).
- ✓ Observatorio territorial.
- ✓ Diagnostico territorial.
- ✓ Herramientas de promoción territorial (site / folletos / catálogos).
- ✓ Estrategia de internacionalización.

Nivel Micro:

Modernización administrativa:

- ✓ Señalética para orientar el flujo del tránsito de personas en palacio municipal.
- ✓ Capacitación a empleados y funcionarios públicos.

Nuevo paradigma: "La globalización de la economía y la sociedad"

Sistemas productivos de dimensión global

El Estado pierde protagonismo

Las multinacionales ganan más poder

Auge de las TIC

Integración económica a partir de que el modo de desarrollo industrial da paso al desarrollo informacional

Nueva división internacional del trabajo

- ☐ Transformación del sistema de ciudades y regiones
- ☐ Las empresas no compiten aisladamente
- ☐ La importancia del entorno productivo favorable.

Los procesos de integración económica

Etapas o grados de integración:

- ☐ **ÁREA DE PREFERENCIA ADUANERA**
- ☐ **ZONA DE LIBRE COMERCIO**
- ☐ **UNIÓN ADUANERA.**
- ☐ **MERCADO COMÚN.**
- ☐ **UNIÓN ECONÓMICA Y MONETARIA**
- ☐ **INTEGRACIÓN PLENA**

¿Qué es un TLC? ¿Qué es la OMC?

Paralelamente;

¿Qué sucede en los territorios locales?

Objetivo estratégico local

- ☐ Creación de un ambiente favorable para el desarrollo humano sustentable y un desarrollo productivo (inversión, innovación, empleo) que articule positivamente las capacidades individuales con las ventajas competitivas que surgen de activos (bienes) comunitarios, públicos, logrando potenciar altos niveles de eficiencia colectiva.
- ☐ NO HAY UN UNICO CAMINO, UN MODELO

Denominadores comunes de experiencias de internacionalización

- ☐ Legislación
- ☐ Capacitación *Comercio Internacional*
Cooperación Internacional
- ☐ Apoyo con infraestructura y RRHH calificados
- ☐ Misiones comerciales.
- ☐ El Puerto Seco - La ZAL
- ☐ La cooperación internacional como herramienta para el desarrollo local.

Acciones de Internacionalización:

☐ Puerto Seco

☐ En camino a la ZAL

Zona Primaria Aduanera (Puerto Seco) Z.A.L.

Zona de Actividades Logísticas

Objetivo: En el contexto geográfico donde se inserta Junín, destacándose su ubicación privilegiada, se planteó la necesidad de impulsar un emprendimiento que genere servicios diferenciales y de avanzada para la región, pensando en la situación de la zona y principalmente del contexto global. Esto significa crear un área donde se pudieran prestar los servicios vinculados al comercio internacional.

Puerto Seco (ZPA)

Productos	Países
<input type="checkbox"/> Malt Pilsen	<input type="checkbox"/> Brasil
<input type="checkbox"/> Tapa de aluminio para botellas	<input type="checkbox"/> Uruguay
<input type="checkbox"/> Cerveza Pilsen	<input type="checkbox"/> Paraguay
<input type="checkbox"/> Fajas y envoltorios plásticos	<input type="checkbox"/> Bolivia
<input type="checkbox"/> Resistencias de acero blindadas	<input type="checkbox"/> Chile
<input type="checkbox"/> Hoja de trigo	<input type="checkbox"/> Perú
<input type="checkbox"/> Glucosa de maíz	<input type="checkbox"/> Colombia
<input type="checkbox"/> Fructosa de maíz	<input type="checkbox"/> Venezuela
<input type="checkbox"/> Miel natural	<input type="checkbox"/> Ecuador
<input type="checkbox"/> Alimento balanceado para animales	<input type="checkbox"/> México
<input type="checkbox"/> Equipos de riesgo	<input type="checkbox"/> Holanda
<input type="checkbox"/> Jugos de frutas	<input type="checkbox"/> Alemania
<input type="checkbox"/> Carne de buey	<input type="checkbox"/> Italia
<input type="checkbox"/> Carne de cordero	<input type="checkbox"/> España
<input type="checkbox"/> Carne de gallina trozada, congelada y cubetizada	<input type="checkbox"/> Arabia Saudita
<input type="checkbox"/> Ercamidades y vísceras de ave	<input type="checkbox"/> China
<input type="checkbox"/> Esponjas para lavar vajilla	<input type="checkbox"/> Sudáfrica
<input type="checkbox"/> Bolillos de acero para imprenta	<input type="checkbox"/> Singapur
<input type="checkbox"/> Paños para limpiar	<input type="checkbox"/> Hong Kong
<input type="checkbox"/> Bordadores para ropa	
<input type="checkbox"/> Secadoras de cereal	
<input type="checkbox"/> SPM	
<input type="checkbox"/> Pasta seca	

Evolución de embarques en valores FOB

- 1999: u\$s 550.000
- 2000: u\$s 2.300.000
- 2001: u\$s 4.200.000
- 2002: u\$s 3.800.000
- 2003: u\$s 6.400.000
- 2004: u\$s 10.650.000
- 2005: u\$s 12.450.000

Fuente: DGA San Nicolás (ZPA Saforcada y Rojas)

Acciones de Internacionalización:

- La cooperación internacional como aporte a estrategias de desarrollo local. Ejemplos.

Casos de Cooperación Internacional

Agencia	Proyecto	Recursos				Beneficiarios
		Agencia	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	
Comercio Exterior	Programa de apoyo a la exportación de productos agropecuarios en la región del Chaco y Misiones.	2.300.000	0	25.000	11	Se beneficiaron 10 productores agropecuarios que logran exportar sus productos.
Trabajo y Empleo	La cooperación al desarrollo en el desarrollo local.	195.000.000	0	10.000	4	Se beneficiaron los productores agropecuarios de la zona de producción de carne de res.
Educación, más adelante: Educación Superior y Desarrollo de la Municipalidad de San Nicolás.	Fortalecimiento a la Secretaría de Promoción y Desarrollo de la Municipalidad de San Nicolás.	195.000.000	0	12.000	4	Se beneficiaron los productores agropecuarios de la zona de producción de carne de res.
Industria	Programa de fortalecimiento a los productores agropecuarios.	195.000.000	0	10.000	9	Se beneficiaron los productores agropecuarios de la zona de producción de carne de res.

Casos de Cooperación Internacional

Agencia	Proyecto	Recursos				Beneficiarios
		Agencia	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	
Industria	Programa de apoyo a la exportación de productos agropecuarios en la región del Chaco y Misiones.	2.300.000	0	25.000	11	Se beneficiaron 10 productores agropecuarios que logran exportar sus productos.
Trabajo y Empleo	La cooperación al desarrollo en el desarrollo local.	195.000.000	0	10.000	4	Se beneficiaron los productores agropecuarios de la zona de producción de carne de res.
Educación, más adelante: Educación Superior y Desarrollo de la Municipalidad de San Nicolás.	Fortalecimiento a la Secretaría de Promoción y Desarrollo de la Municipalidad de San Nicolás.	195.000.000	0	12.000	4	Se beneficiaron los productores agropecuarios de la zona de producción de carne de res.
Industria	Programa de fortalecimiento a los productores agropecuarios.	195.000.000	0	10.000	9	Se beneficiaron los productores agropecuarios de la zona de producción de carne de res.

Acciones de Internacionalización:

Incubadora de Empresas

- Aplicación, puesta en marcha y ejecución del proyecto, a partir de un caso de cooperación internacional

Incubadoras de Empresas:

La Incubadora de Empresas es una herramienta de programas de desarrollo económico, que puede surgir como resultado de la planificación estratégica de las ciudades – regiones.

Además, surge como un nuevo instrumento que facilita la relación entre los actores público-privado. Esta nueva entidad actúa como vínculo para la creación de las nuevas empresas emergentes a través de la concurrencia y el accionar de otros sectores, tanto estatales como privados que pueden apoyar o ayudar a consolidarlas.

Objetivos

- Promover desde un ámbito o sistema específico la generación de nuevas empresas que consoliden el desarrollo productivo de la ciudad o región.
- Promover la transferencia de servicios tecnológicos a empresas pequeñas y medianas potencialmente innovadoras, a fin de fortalecer su estructura de manera que sean emprendimientos rentables y generadores de empleo.
- Estimular nuevos emprendimientos basados en tecnologías innovadoras o diversificadoras de la actividad productiva con potencial innovador.

Sensibilización

Esta etapa tiene por objetivo, informar y estimular a los actores locales respecto del potencial de implementar un modelo de Incubadora de Empresas gestionado conjuntamente entre los sectores público y privado.

Presentar y describir la metodología para constituir e implantar el programa de incubación.

Coordinar con el Gobierno Local la logística y objetivos de la misión de sensibilización.

Instrumentar un programa de actividades con el sector gobierno, el sector privado y el sector académico.

Modelos de Incubadoras:

- ☐ **Base Tecnológica:** Proyectos empresariales basados en nuevas tecnologías. Permite la transferencia de conocimientos de la Universidad e Institutos de Investigación a los Proyectos.
- ☐ **Base Productiva:** Proyectos empresariales con viabilidad económica. Favorece a emprendimientos que aporten valor agregado a la región y amplíen las bases generadoras de empleo.
- ☐ **Mixta:** Combinación de las anteriores.

Incubadoras Temáticas:

- ☐ Artesanal / Cultural.
- ☐ Agrícola-Ganadera.
- ☐ Alimenticia.
- ☐ Cooperativa.

Según las Instituciones que la promueven:

- ☐ Públicas
- ☐ Privadas
- ☐ Mixtas o Asociativas

Formas de Asociación:

- ☐ Asociaciones.
- ☐ Fundaciones.
- ☐ Sociedades Comerciales.
- ☐ Cooperativas.

Puede estructurarse sin personería jurídica como un programa dentro de una institución.

Destinatarios:

- ☐ Emprendedores con ideas innovadoras.
- ☐ Universitarios o estudiantes con capacidad emprendedora.
- ☐ Empresas con nuevos proyectos.

Servicios:

- ☐ Asesoramiento tecnológico; gerencial; jurídico;
- ☐ Asesoramiento económico-financiero;
- ☐ Capacitación empresarial;
- ☐ Acceso a redes de información;
- ☐ Servicios comunes: recepción, secretaría, administración, bibliotecas, salas de reuniones aulas, etc.
- ☐ Utilización de instalaciones y servicios por un plazo determinado.
- ☐ Disponibilidad de módulos empresariales y talleres.

Etapas de Incubación:

- ☐ Pre-incubación:
 - Aprestamiento.
 - Inicio.
- Incubación:
 - Período de puesta en marcha.
 - Período de desarrollo.
 - Período de consolidación.
 - Período de desincubación.
- Post-Incubación.

Incubadora Junín

- ☐ **Puesta en Marcha: 1999**
- ☐ **Asistencia:**
convenio con Adebisa (País Vasco)
- ☐ **Fortalecimiento:**
Programa Urbal (Unión Europea)

URB-AL

Proyecto Común:

"GUÍA PARA EL DISEÑO Y CREACIÓN DE VIVEROS DE EMPRESAS"

Ciudades socios:

Huelva (España); Santa Perpetua de Mógoda (Portugal); Irún (Guipúzcoa España); Junín. Bs. As. (Argentina); Trelew (Argentina)

Modelo de gestión

☐ Agencia de Desarrollo (contratos/ reglamentos/ servicios)

☐ Rubros incubantes

☐ Mortandad

Rubros Incubantes:

Rubro	Situación Actual
Inoculantes para Soja	Sigue Incubando
Inyección Plástica	Egresó
Tableros Eléctricos para Industrias	Sigue incubando
Panificación	Egresó
Juegos Didácticos para Niños	Egresó
Escuela Técnica (para proyectos Innovadores)	Sigue Incubando
Manufacturas en Cuero	Sigue Incubando
Climatización	Se disolvió

...el desarrollo requiere de un cambio de predisposiciones mentales y, en particular, una aceptación del cambio".

Joseph Stiglitz

Cual es nuestro desafío???

¿Ser competitivos o ser competentes?

III.d Material entregado

"El contexto global y la internacionalización de los municipios, en los procesos de desarrollo territorial"

Por Lic. Sergio Pérez Rozzi

Para referirnos a la internacionalización de los municipios en Argentina; su inserción en el contexto global y su relación con el desarrollo territorial, antes creo

oportuno y necesario hacer un rápido repaso para intentar comprender como llegamos a la situación actual. Ese racconto lo comenzaré a abordar desde principios de siglo pasado, cuando Argentina estaba inserta en el anterior proceso globalización, sí, porque esta no es la primera experiencia que tiene el mundo en materia económico / global. Algunos incluso arriesgan que la primer experiencia global se dio hace más de 500 años con el famoso tratado de Tordecillas, donde españoles y portugueses se dividieron el mundo de la época. Decía entonces, Argentina de principios de siglo pasado, se insertaba en ese proceso con un modelo económico productivo básicamente agroexportador, que podríamos definirlo como de "crecimiento hacia fuera", dada la generación de divisas provenientes de las exportaciones que generaba el campo, las que permitían importar los necesario. Esto fue así hasta la crisis de la bolsa de Nueva York del 29 de octubre de 1929, lo que marcó el inicio de un período de profunda recesión de la economía mundial, y en nuestro país podemos marcarlo como el inicio de un largo proceso de sustitución de importaciones, que denominaremos de "crecimiento desde adentro", y que se extendió por décadas hasta el último cuarto del siglo XX. Para algunos el momento de quiebre es la crisis del petróleo de 1973 (fin de lo que se llamó el "fordismo", basado en la línea de producción en serie); para otros el golpe militar de 1976 y la llegada al Ministerio de economía de José A. Martínez de Hoz, quien lideraba un grupo de economistas denominados "Los Chicago boys", propugnando una política económica basada en un dólar barato con importaciones masivas (entre otras cosas). Mientras que otros colocan el "mojón temporal" que cierra este período en 1989, con el denominado "Consenso de Washington", que no fue otra cosa que el establecimiento de las recetas económicas por parte de los organismos internacionales de crédito, que deberían seguir los países deudores para garantizar crecimiento sin sobresaltos y, sobre todo, el pago de las obligaciones financieras con esos organismos, y que en caso de Argentina, se convirtiera en su mejor alumno.

Durante la década de los noventa, se vivió el impacto del ajuste cruel, sin atisbos de tejer ningún tipo de redes de contención social desde el estado central, devenido en un Estado "anoréxico", pues el lema de entonces aconsejaba achicarlo ("adelgazarlo hasta el infinito") ya que el mercado se encargaría de corregir esos "desajustes". Es por entonces donde comienzan a aparecer algunas respuestas territoriales, disparadas por una suerte de descentralización de hecho, pues

empezaron a ser los municipios, los recortes territoriales donde se debían contener esos desajustes y paliar las situaciones no deseadas. Los Intendentes, algunos de ellos, pasaron a liderar un proceso vertiginoso y cruento de cambio de rol en la gestión de sus comunas, que básicamente estaban orientadas a la prestación de servicios elementales para la población, que denominaremos ABL (Alumbrado; Barrido y Limpieza), para comenzar a aprender a ser y “Ser” desde el vamos (pues no había tiempo) verdaderos promotores del desarrollo.

Este último período lo llamaremos “Crecimiento desde adentro” (Dabat, G.)¹, y se extiende hasta nuestros días.

Mucha bibliografía trata casos de desarrollo local en Argentina, pero en nuestro esquema, solo vamos a abordar una vertiente de la misma, la que trata los procesos de internacionalización de los municipios en el contexto global planteado, y su contribución al desarrollo territorial.

El nuevo contexto global:

Para sumergirnos en el contexto global, abordaremos conceptualmente de que se trata. Hay muchas definiciones del término globalización y para referirnos a ella en forma homogénea hay que tomar alguna en particular. Por eso, teniendo en cuenta el tema con el que me toca vincularla, elegí un par. Ellas expresan;

“La globalización no es otra cosa que la nueva configuración espacial de la economía y sociedad mundial bajo las condiciones del nuevo capitalismo informático-global”. Alejandro Dabat (2000) .

“La globalización es la fase tecnocognitiva del capitalismo”. (Sergio Boisier).

Estos autores se refieren a la globalización como un proceso de aumento de las relaciones internacionales, donde el factor “techo-cognitivo” resulta central, con lo que se va conformando una multiplicidad de redes en la que se diferencian crecientemente ciudades periféricas y ciudades centrales. Las ciudades centrales son las que se vinculan activamente con el resto del mundo y las periféricas las que tienden a quedar cada vez más aisladas. Y todo esto en el marco de un proceso de integración económica en bloques que viene estructurándose desde décadas.

Los procesos de integración económica:

Ese “fermento” que tiene ingredientes básicos como las nuevas tecnologías informáticas y comunicacionales, también se basa en nuevas configuraciones

¹ Dabat, Germán. “Desde adentro” (2002) Universidad Nacional de Quilmes.

geográficas, como emergentes de este proceso. Allí comienzan a surgir el fenómeno de bloques de países agrupados bajo distintas formas de integración.

Pero ¿que es la integración económica? Para responder a este interrogante apelaré a una definición del prestigioso economista español Ramón Tamames; quien la expresa como “el proceso mediante el cual, dos o más mercados nacionales, previamente separados y de dimensiones unitarias poco adecuadas, se unen para formar un solo mercado de una dimensión mas conveniente”.

Los motivos que disparan este tipo de procesos pueden ser; políticos; culturales (científico y tecnológico) y económicos.

Son políticos; cuando están referidos a la afinidad básica necesaria en los regímenes de los estados. Culturales; cuando encontramos la necesaria vecindad geográfica y cierta unidad de nivel cultural de los mercados involucrados. Y económicos; cuando existen similares sistemas de transporte, comunicación y grados de desarrollo.

Instrumentos necesarios para el desarrollo de los procesos de integración:

Aduaneros:

Son los utilizados para brindar mayor o menor grado de libertad a la circulación de mercaderías, lo que se logrará mediante la disminución o eliminación de los derechos aduaneros.

Jurídico económicos:

Se trata de aquellos utilizados para dar un mayor grado de libertad a la circulación de los factores de la producción y a una armonización de las políticas económicas y sectoriales (leyes laborales; fiscales; económicas; etc.).

Institucionales:

A partir de la injerencia de distintos órganos, ya sean estos “Intergubernamentales”, en donde con un miembro por cada estado, estos se defienden frente a las decisiones tomadas unánimemente. Los “Comunitarios” formados por funcionarios que no dependen de ningún estado miembro y que actúan teniendo en cuenta el interés común o supranacional (Ledesma, C.)².

Etapas o grados de integración:

Disparados los procesos, teniendo como origen las condiciones más arriba descritas, los bloques de países van teniendo distintos formatos y distintos nombres,

² Ledesma, Carlos. (1999) Principios de comercio internacional.

luego de un proceso cuya evolución no es lineal, ni mucho menos, sino por el contrario tienen tiempos y condiciones propias de cada proceso. Ellas son;

- **ÁREA DE PREFERENCIA ADUANERA:**

Cuando dos o más países se conceden rebajas arancelarias mutuamente o constituyendo una excepción a la "cláusula de la nación más favorecida". (ALADI)

- **ZONA DE LIBRE COMERCIO**

Es la que conforman dos o más países, que en forma gradual suprimen los aranceles aduaneros pero mantienen su sistema propio frente a terceros países. (ALALC; NAFTA; ASEAN)

- **UNIÓN ADUANERA.**

Es la que constituye un paso adelante en el proceso de integración económica dado que además de la liberación del comercio internacional se establece un arancel externo común a todos sus integrantes en relación al resto del mundo. (MERCOSUR; Comunidad Andina de Naciones)

- **MERCADO COMÚN.**

Es lo logrado en la unión aduanera, más la incorporación de la libre circulación de los factores de la producción. (Mercado Común Centro Americano - MCCA)

- **UNIÓN ECONÓMICA Y MONETARIA.**

A lo logrado en el punto anterior, se le suma la homologación de los países en su faz económica, tendiendo al establecimiento de lineamientos económicos similares a la coyuntura de los diversos aspectos que hacen a la actividad de los países figurativos (política monetaria unificada) y la creación de los órganos comunitarios. (Unión Europea)

- **INTEGRACIÓN PLENA**

Se le adiciona a lo anterior la unificación de políticas y la nominación de una autoridad supranacional.

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) y la Organización Mundial de Comercio (OMC):

En este marco, como vemos, vamos adentrándonos a la mayor utilización de un nuevo léxico, que es imprescindible comenzar a interpretar, para conocer acabadamente de que estamos hablando, cuando nos referimos a procesos de integración global y a la vez de desarrollo territorial.

¿Qué es un TLC?

Se trata de un acuerdo mediante el cual dos o más países reglamentan de manera comprehensiva sus relaciones comerciales, con el fin de incrementar los flujos de comercio e inversión y, por esa vía, su nivel de desarrollo económico y social (casos de Países con varios TLC; Chile; México; Israel; etc.).

¿Qué es la OMC?

La organización mundial del comercio (OMC) es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades.

La OMC es el único organismo internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Su principal propósito es asegurar que las corrientes comerciales circulen con la máxima facilidad, previsibilidad y libertad posible.

El resultado es la certidumbre. Los consumidores y los productores saben que pueden contar con un suministro seguro y con una mayor variedad en lo que se refiere a los productos acabados, los componentes, las materias primas y los servicios que utilizan, mientras que los productores y los exportadores tienen la certeza de que los mercados exteriores permanecerán abiertos a sus actividades.

Luego de este paneo rápido, sobre contexto y reglas de juego del nuevo escenario global, y su relación con el desarrollo desde los territorios locales, convine hacer un alto y reflexionar, donde cabe preguntarse con Raumbaund, Y., el desarrollo territorial ¿es solo una visión endógena? cuando vivimos en una mundialización de doble dimensión: geográfica y tecnológica; la integración de China e India y los países europeos del este, los recursos en mano de obra calificada disponible en el mercado mundial se han multiplicado, y donde empleo y trabajo cada vez son definiciones más disímiles.

Por mecanismos compensatorios naturales (oferta y demanda) se da, a nivel mundial, un alza a la remuneración del capital, pero a la vez una baja del empleo.

Cuando, además vemos que la Unión Europea está sobre representada (30% del PIB mundial para el 7% de la población mundial), y que el mundo está volviendo a des-occidentalizarse.

Con este planteo, deseo llamar la atención, para retomar más abajo algunas cuestiones.

La cadena de valor global

Respondiendo al nuevo esquema de organización de la producción "post fordista" y ahora conocido como de "especialización flexible de la producción" donde el modelo italiano es uno de los ejemplos emanados de los llamados "Distritos Industriales" (conceptos de Marshall; Beccattini; Boccherini, F.; Saba, A.).

Para abordar el marco conceptual de la cadena de valor global; diremos que es la herramienta para analizar el conjunto de actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde que es solo una idea hasta su reciclaje después de su utilización.

Hacia donde lleva el uso de la cadena global de valor?

Este análisis permite:

Definir políticas en el ámbito nacional y local para orientar los recursos productivos de los territorios;

Identificar los servicios de apoyo adecuados para el desarrollo empresarial;

Evaluar los procesos productivos desde un enfoque de género y de los grupos vulnerables, con el objetivo de realizar acciones para su incorporación a las actividades que generen mayor valor en el mercado.

Ligar estos conceptos tiene por objeto crear capacidades para la generación de iniciativas de desarrollo económico, en articulación con los diferentes actores del territorio, que permitan revitalizar la competitividad del tejido productivo desde la perspectiva de la cadena de valor global.

Para que un territorio se inserte en una cadena global es preciso, identificar sus capacidades y potencialidades económicas y sociales, cuantificarlas. Analizar la cadena global de valor tanto a un producto; rama económica, como al territorio. Diseñar estrategias para mejorar el rendimiento de las empresas, mejorando la vinculación del tejido productivo en el mercado local; regional e internacional. E identificar las posibles fuentes de financiamiento.

En definitiva, con el agotamiento del modelo "fordista" o de producción en serie, por lo descrito hasta aquí, en el mundo se fueron produciendo cambios

vertiginosos que devinieron en modelos de “producción flexibles” y mas “deslocalizados”. El desafío es que desde los territorios locales podamos ir comprendiendo el cambio de lógica, para plantear estrategias de desarrollo local de acuerdo a los nuevos desafíos, y no como suele hacerse habitualmente, pensar y diseñar viejas soluciones para nuevos problemas.

En este sentido, el rol de los actores y agentes locales que trabajan en la promoción del desarrollo resulta fundamental.

Universo de los Actores:

¿Qué es un actor local?

“Los actores son la expresión y el motor del desarrollo”³. En el nuevo esquema de desarrollo, la participación de los agentes toma una dimensión mas que relevante en los acuerdos territoriales.

¿Quiénes son los actores del desarrollo territorial?

Actores y agentes; Municipios; organizaciones de la sociedad civil que trabajen en la promoción del desarrollo; dirigentes empresariales y empleados; etc.

Se trata de resaltar la importancia de la participación y movilización de los actores territoriales y de la necesidad de construir capital social para las iniciativas de desarrollo local⁴, pues más allá del nuevo rol que en este proceso de permanente cambio que tendrán los Estados Nacionales, está claro que el liderazgo y compromiso de las organizaciones locales (tanto del Estado local como de la sociedad civil en su conjunto) en el destino de la comunidad radicada en su territorio, es cada vez mayor.

Paralelamente y en relación a la internacionalización de los municipios, ¿qué sucede en los territorios locales?

Luego de este “sobrevuelo” necesario como para comprender mejor la lógica del proceso de internacionalización en el cual están inmersos algunos municipios (cada vez más), como parte de sus estrategias de desarrollo local.

Desde el marco conceptual podemos decir que el desarrollo local es un proceso de crecimiento económico y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a la generación de empleos dignos y de mejora de la calidad de vida de la población (visión endógena

³ Barreiro Cavestany, F. (1988) “Los agentes del desarrollo”. Cuadernos CLAEH Nro 45-46

⁴ Alburquerque, F. (2004) “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina” Revista de La CEPAL Nro. 82.

del desarrollo. Vázquez Barquero; Albuquerque; etc.). Aunque algunos autores recalcan que se trata de un proceso social y cultural y solo secundariamente económico (Furtado, C; Sen, A.; etc.). Cuya estrategia descansa en el fortalecimiento del mercado interno, sin dejar de aprovechar las oportunidades externas al territorio.

En Argentina:

Políticas municipales de internacionalización basadas en comercio exterior y cooperación internacional.

Los procesos de internacionalización en Argentina de la década del 90 fueron incipientes y marginales en la primera mitad, para luego ir profundizando su accionar en algunos municipios. En ellos comenzaron a abrirse oficinas vinculadas al comercio exterior; pero, además, se produjo otro fenómeno inédito en nuestro país: las políticas de fomento de la competitividad internacional para impulsar las exportaciones, tradicionalmente reservadas al gobierno nacional y, en mucho menor medida, a las provincias, comenzó a ser asumido también por gobiernos locales.

A grandes rasgos podemos decir que estas políticas se pueden llevar a cabo persiguiendo objetivos comercialistas o desarrollistas. Los primeros tienen por finalidad el logro de exportaciones de bienes producidos localmente, mientras que los desarrollistas usan las ventas al exterior como instrumento para el desarrollo económico local (Dabat, G.).

Las versiones más desarrollistas, pretenden utilizar el comercio exterior para el desarrollo económico local en el marco de una estrategia explícita porque parten del reconocimiento de que no se pueden exportar bienes si no se producen bienes competitivos, por lo que consideran que no hay exportaciones de valor agregado local sin desarrollo previo. Es decir, integran las políticas de desarrollo económico local con las de comercio exterior.

Las políticas desarrollistas pueden ser clasificadas en las de desarrollo endógeno y las de desarrollo exógeno.

En el primer caso, las sinergias generadas por la articulación de los recursos locales crearían las condiciones para acceder exitosamente al mercado internacional y las exportaciones jugarían un papel determinante gracias al aprendizaje productivo y comercial que los exportadores harían en el mercado mundial, mientras que el desarrollo consistiría proceso de construcción social llevado a cabo por los actores locales. En cambio, el desarrollo exógeno encuentra en el derrame económico que

los exportadores realicen en su zona de influencia un catalizador del proceso de desarrollo, por lo tanto persiguen un crecimiento económico basado en empresas vinculadas al exterior, con la esperanza de que mediante la acción del mercado se genere un derrame que beneficie al conjunto del sistema productivo.

La cooperación internacional descentralizada como herramienta para el desarrollo local -regional

Otro eje de trabajo para abordar las políticas de internacionalización de los municipios es la cooperación internacional vinculada al desarrollo territorial.

Si en algo se han puesto de acuerdo las escuelas económicas, es en la necesidad que tienen los países y regiones de la periferia de recibir recursos financieros externos para sustentar los procesos de desarrollo, bien sea para complementar el escaso ahorro interno (modelo Harrod Domar); bien para acelerar el desarrollo del sector moderno de sus economías (modelo neoclásico de cambio estructural) o bien para posibilitar el crecimiento que, junto a otras transformaciones estructurales propiciaría el desarrollo (escuela estructuralista). En fin, la necesidad de fondos externos se sigue defendiendo desde todas las posiciones (Petrantonio, M.)⁵.

La idea de cooperación internacional se ha ido formando con el crecimiento de las organizaciones internacionales, el fortalecimiento de órganos regionales y el aumento de las demandas de los países en vías de desarrollo, basado en el principio de igualdad o equidad, para que éstos puedan acceder a determinadas oportunidades específicas para promover el progreso y posibilitar la igualación del comercio internacional y mejorar la calidad de vida de los habitantes que residen en su territorio.

A partir de los noventa, con una concepción más moderna y funcional, se comienza a plantear la "cooperación descentralizada" en la que los actores principales son los gobiernos locales. En esta modalidad, son los municipios, en su nuevo rol de comunas integradas y globalizadas, quienes por decisión propia entran en contacto con otros municipios y con entidades otorgantes, con cierta autoridad para la negociación.

En definitiva, la globalización definió un nuevo escenario en donde las ciudades debieron buscar su nuevo lugar en el mundo, considerando la paulatina

⁵ Petrantonio, M. (2002): "La cooperación internacional descentralizada: la experiencia de las Mercociudades".

pérdida de control de sus economías por parte de los Estados Nacionales. Esta tendencia, señalada por varios analistas, llega a plantear que ante el proceso de reestructuración económica global, el papel del Estado Nacional llega a reducirse al de mediador entre el exterior y la población local, erosionando con ello los fundamentos sociales del ejercicio de su poder y la lealtad de sus ciudadanos (Harris, 1996). Por otro lado, esta disminución en el monopolio del poder de los Estados Nacionales está altamente asociado a las grandes tendencias que impulsan la descentralización y que conduce a una redistribución de atribuciones y toma de decisiones en distintos niveles de gobierno (Boissier, 1993).

Otro de los aspectos a considerar, y donde no hay posiciones extremas, es que sin lugar a dudas, la conformación de localidades / regiones fuertes y con un desarrollo sostenido y sustentable conduce a un crecimiento y desarrollo nacional más firme.

De esta forma, lo "regional" y lo "local" se convierte en un factor clave que contribuye a los grandes objetivos nacionales: crecimiento económico, empleo, competitividad, sustentabilidad, equidad y disminución de la pobreza entre los más importantes.

Las ciudades están enfrentando a la globalización utilizando diversas herramientas y solo es posible entender el desarrollo de estos instrumentos, si comprendemos este nuevo rol de las ciudades en el escenario internacional actual. Por ello, para varios analistas, a partir de su estrategia de internacionalización se están convirtiendo en el eje de la articulación del sistema mundial.

La ciudad que se internacionaliza con todos sus actores, se convierte en líderes del cambio⁶. El cambio debe ser entendido como una oportunidad, y para ello es necesario planificar políticas que se adelanten a los cambios y puedan obtener los resultados deseados cuando el cambio suceda. Como señala Kotler (1992) "las localidades deben aprender a pensar más como negocios, desarrollando productos, mercados y clientes".

La cooperación internacional⁷, apareció como una herramienta legítima para el desarrollo y si bien, con sus recursos limitados no puede ciertamente, por sí sola

⁶ Peter Drucker (1999) sostiene que en un período de rápido cambio estructural, los únicos que sobreviven son los líderes al cambio.

⁷ Se puede definir a la cooperación técnica internacional como la provisión de recursos humanos y financieros con el propósito de transferir capacidad técnica, administrativa (el know-how) y tecnología, con el objeto de erigir capacidad en los países receptores para emprender actividades de desarrollo.

ofrecer todas las soluciones a las problemáticas locales o regionales, se convierte en un instrumento útil para que las comunidades locales enfrenten conjuntamente los temas de "interés común", que podríamos enumerarlos en los siguientes temas, como los más importantes:

- Un ambiente favorable al desarrollo social
- Eliminación de la pobreza
- Crecimiento del empleo productivo y reducción del desempleo
- Integración social a partir de la distribución equitativa del ingreso

En este marco, la cooperación descentralizada es el nexo entre las comunidades locales organizadas de los países en vías de desarrollo y los países industrializados, en el ámbito de acuerdos de cooperación bilaterales o multilaterales. La cooperación puede permitir organizar redes de trabajo temáticas, o solamente buscar acuerdos bilaterales entre dos territorios determinados.

En definitiva, las ciudades se están convirtiendo en actores de primera línea tan importantes o más que las naciones en el ámbito del intercambio mundial. Como centros de producción y consumo, ellas representan los motores del crecimiento económico y del desarrollo. Las ciudades son centros de excelencia en educación, en investigación y desarrollo, en la aplicación de nuevas tecnologías, son fuente de expresión cultural y vitalidad social. Sin embargo, por otro lado, las ciudades están plagadas de problemas sociales, ambientales y económicos. Estos problemas se están generalizando y no pueden ser resueltos eficazmente por los gobiernos, las ciudades, las comunidades o el sector privado por cuenta propia. Se requiera de una fuerte alianza estratégica entre todos los actores para abordarlos.

Y precisamente, a partir de esta alianza local, los actores que se internacionalizan son todos los que están insertos en la comunidad: el gobierno local, las ONGs, las cámaras empresarias, el sector académico. Así, los resultados de la captación de cooperación internacional serán mayores para la ciudad, porque cada actor podrá, a través de su gestión, obtener ayuda de la cooperación internacional para un fin territorial común.

Son numerosos los ejemplos exitosos de obtener de la cooperación internacional colaboración para las políticas de desarrollo local. Agencias de cooperación bilaterales y multilaterales, así como ciudades de países desarrollados han brindado a las ciudades de los países en vías de desarrollo numerosos programas para colaborar con su accionar local.

Sin embargo, el proceso de la cooperación internacional descentralizada para muchas de las fuentes de cooperación –y casualmente, las que cuentan con más fondos- sigue siendo excesivamente burocrático y dependiente del poder central. En este sentido, hay que seguir trabajando para lograr una mayor vinculación directa entre las ciudades / regiones y los organismos de cooperación.

Estas consideraciones generales, nos permiten simplemente dar el marco conceptual para que todos tengamos el mismo punto de partida cuando planteamos “la cooperación internacional descentralizada como instrumento para el desarrollo local”.

Algunas hipótesis finales:

Creo importante resaltar algunos ejes de trabajo que se deberían tener en cuenta en los procesos de internacionalización de los municipios y su contribución al desarrollo endógeno, ellos son;

1) Los funcionarios diplomáticos del servicio exterior de la nación, de las áreas comerciales, luego de prestar funciones en las embajadas y consulados en el mundo por un promedio de cinco años, regresan al país a trabajar en la Cancillería, ubicada en plena ciudad de Bs. As. durante 2 años. En ese lapso de tiempo tienen escasa o nula relación con los municipios, esto es, con los territorios productivos donde se genera el primer paso en la composición final de un bien a exportar. Si esos recursos humanos estuviesen más en contacto con el territorio, con las áreas de fomento a la internacionalización de los municipios, es altamente probable que ese territorio y sus sistemas productivo e interinstitucional se transformen en competitivos. Y a la vez, esto genera una potencialidad mayor en el diplomático, que irá a cumplir funciones en el exterior nuevamente, con un conocimiento de los territorios locales y sus sistemas mucho más acabado y profundo, lo que redundará en mejores relaciones comerciales y de la necesidad de cooperación, tanto para el país, como para esos territorios puntuales.

2) Los sistemas interinstitucionales de apoyo a la producción y al desarrollo local, como las Agencias de Desarrollo Local; los Centros de desarrollo empresarial; los pactos territoriales formales o informales; etc. presentan profundas asimetrías en cuanto a fortalezas y debilidades de sus dirigentes. Esto redundará en la disímil comprensión de fenómenos como el abordado en este trabajo; en la comunicación entre las partes, y por ende en la toma de acuerdos para las decisiones de políticas a ejecutar. Por lo tanto es preciso trabajar en la formación de esa dirigencia para

pugnar por territorios que, para ser competitivos, antes deben consolidar instituciones competentes.

3) Una alternativa hacia la cual han virado algunos territorios; sus instituciones; y principalmente, sus municipios; es a conformar una verdadera "Cancillería municipal", donde funcionarios y equipos técnicos preparados a tal fin ejecutan acciones que emanan de pactos o agendas establecidas en esos territorios diseñadas con una lógica "glocal", esto es, pensar globalmente desde la nueva visión, para luego actuar local y globalmente. Por lo tanto y en consonancia con la hipótesis anterior, la capacidad de esas nuevas "Cancillerías locales" serán el resultado de la toma de acuerdos territoriales por parte de las instituciones fortalecidas, y de un estado local que deberá estar a la altura de las circunstancias, más allá del gobierno local de turno.

4) No todos los municipios estarían en condiciones de armar una estrategia de internacionalización, ni siquiera en el largo plazo. Es aquí donde el Estado, en sus instancias provincial y nacional, debe intervenir para ocuparse de esos casos "periféricos", haciéndolo de manera directa o impulsando la regionalización, donde los municipios puedan tener más potencia a la hora de plantear acciones de este tipo.

5) "Internacionalizar la ciudad" no es centrar solo la atención en las vinculaciones comerciales. Obviamente, que la obtención de nuevos mercados para los productos del lugar y la inversión externa directa o asociada con firmas locales, tienen un impacto en el crecimiento y tal vez en desarrollo económico local, pero "cooperación internacional" no es sinónimo de "comercio exterior", estamos hablando de dos conceptos distintos, por lo tanto, de acciones diferentes y programas de trabajo específicos para cada caso. Por lo tanto resulta central trabajar en la hipótesis 2.

Bibliografía:

Alburquerque, Francisco (1997) "Globalización, competitividad y desarrollo económico local", ILPES / CEPAL, Santiago de Chile.

Boisier, Sergio. (2004) "¿Hay espacio para la globalización en el Desarrollo Local?" ILPES / CEPAL, Santiago de Chile.

Costamagna, Pablo. (2005) "Estudio de la competitividad del entramado institucional para la producción". El caso Bragado. ILPES / CEPAL – UNNOBA – GTZ.

- Dabat, Alejandro (1999) "La globalización en perspectiva histórica". Ed. Porrúa. México.
- Dabat, Germán (2004) "Desde adentro". Universidad Nacional de Quilmes. Argentina.
- Ledesma, Carlos. (1999) "Principios de Comercio Internacional". Ediciones Macchi.
- Perez Rozzi, Sergio. (2005) Mercociudades, y desarrollo local. Revista diálogos Nro. 22. Cancillería Argentina / Fundación Friedrich Eberth.
- Petrantonio. M. (2002): "La cooperación internacional descentralizada: la experiencia de las Mercociudades". En: Seminario Internacional "Ciudades inclusivas y ciudades exclusivas". Santo André (Brasil).
- Porter, Michael (1990) "Las ventajas competitivas de las Naciones". Editorial Vergara. Buenos Aires.
- Tamames, Ramón. (1997) "Estructura económica internacional". Ed. Pirámide. Madrid, España.
- Vázquez Barquero, A. (1999) "Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno". Editorial Pirámide. Madrid
- Vázquez Barquero, A. "Las nuevas fuerzas del desarrollo local" (2006). Ed. Pirámide. Madrid.
- Alburquerque, Francisco (1999) Desarrollo local en Europa y América Latina. Consejo Superior de Investigaciones científicas, Madrid.
- Dabat, Germán (2003) "Tecnologías disponibles para aumentar la competitividad de las empresas locales". Capítulo 2 de Desde adentro. Políticas municipales de competitividad y comercio exterior. Coordinador: Germán Dabat. Universidad Nacional de Quilmes Ediciones. Quilmes.
- Dabat, Germán (2004) "Desde adentro". Universidad Nacional de Quilmes. Argentina.
- Di Lisia, A. y Vanella, R.(1998) "Claves para exportar". Nuevo hacer, Grupo editor latinoamericano.
- Fratalocchi, Aldo (2003) "Consortios de Exportación". Capítulo 5 de Desde adentro. Políticas municipales de competitividad y comercio exterior. Coordinador: Germán Dabat. Universidad Nacional de Quilmes Ediciones. Quilmes.

Gatto, Francisco. (1995) "Las exportaciones industriales de pequeñas y medianas empresas". En Hacia una nueva estrategia exportadora. Kosacoff (coord.). Universidad Nacional de Quilmes. CEPAL/Alianza Editorial. Buenos Aires.

Le Clech, Néstor (2003) "Experiencias de desarrollo local". Capítulo 8 de Desde adentro. Políticas municipales de competitividad y comercio exterior. Coordinador: Germán Dabat. Universidad Nacional de Quilmes Ediciones. Quilmes.

Ledesma, Carlos (1999) "Principios de Comercio Internacional". Ediciones Macchi (4ta).

Porter, Michael (1990) Las ventajas competitivas de las naciones. Editorial Vergara. Buenos Aires.

Vázquez Barquero, A. (1999) Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Editorial Pirámide. Madrid

Vázquez Barquero, A. "Las nuevas fuerzas del desarrollo local" (2006). Ed. Pirámide. Madrid.

ANEXO IV

Talleres Específicos: Taller sobre Empleo y Desarrollo

IV. a Currículo Vitae del docente

Currículo Vitae

Datos personales

Apellido: Pieroni

Nombres: Gustavo Adolfo

D. N. I.: 24.411.686

Fecha de Nacimiento: 21 / 03 / 75

Edad: 31 años

Nacionalidad: Argentina

Domicilio: España 1061

Localidad: Rafaela

Provincia: Santa Fe

Estado Civil: Casado

T. E.: (03492) – 435593 - 15524176

Formación académica

Estudios secundarios: Liceo Militar General Belgrano. Ciudad de Recreo, Provincia de Santa Fe.

Título obtenido: Bachiller Nacional.

Estudios Universitarios: Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Rafaela.

Título Obtenido: Licenciado en Organización Industrial.

Estudios de Post - Grado: "Universidad Nacional de General Sarmiento". Buenos Aires. Maestría en Economía y Desarrollo Industrial", con mención en PyMEs. (Actualmente desarrollando Tesis).

Cursos de actualización y especialización:

Seminario sobre " Conducción Intermedia" dictado por la Lic. Marta Campesino perteneciente al INAP (Instituto Nacional de la Administración Pública). Año 1997.

Seminario sobre " Las Pymes y su rol en el Desarrollo Regional". Organizado por el Instituto de Economía FUR – UTN (Rafaela). Profesores Disertantes: Prof. Bengt G. Johannisson (Suecia) y el Lic. Hugo Kantis. Año 1998.

Seminario sobre "Distritos Industriales y Redes de PyMEs", la experiencia Italiana y su posible aplicación en la Argentina organizado por la Embajada de Italia, desarrollado en el círculo Italiano en la ciudad de Buenos Aires. Año 1998.

Curso de "Facilitador bajo la teoría de las Restricciones", dictado por el Lic. Manuel del Moral y organizado por la Fundación Centro de Desarrollo Empresarial Sede Rafaela. Año 1999.

Seminario de Fortalecimiento de las Capacidades Emprendedoras, dictado por la Fundación Empretec Argentina. Desarrollado en la ciudad de Córdoba durante junio de año 2000.

Participación en el programa de capacitación "Municipios Productivos", dictado por el MAGIC, (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Industria y Comercio de la Provincia de Santa Fe), destinado a Secretarios de la Producción de los municipios de ésta provincia. Año 1998, 1999 y 2000.

Curso de Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión dictado por el Consejo Federal de Inversiones. Santa Fe. Año 2004.

Curso de Formación de Facilitadores en Motivación y Desarrollo de Ideas Empresariales. Dictado por la Fundación Potenciar en Conjunto con la Municipalidad de la Ciudad de Rafaela. Con una duración de 22 hs. Reloj. Año 2005.

Curso de Técnicas para mejorar la comunicación: Presentaciones Orales y Oratoria. Dictado por el ICEDeL (Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local). Año 2005.

Curso de Resolución de Conflictos. Dictado por el ICEDeL (Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local). Año 2005.

Curso de Formación Dirigencial. Dictado por la Universidad Católica Argentina (Santa María de los Buenos Aires) en conjunto con el ICEDeL (Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local). Año 2005.

Antecedentes laborales:

Municipalidad de la Ciudad de Rafaela (Secretaría de Programación Económica). Desde el año 1997.

Actualmente me desempeño como coordinador de la División de Asesoramiento a la Pyme, en la Subsecretaría de Programación Económica de la Municipalidad de Rafaela.

Actividades desarrolladas en la división:

- * Diseño y Puesta en marcha y coordinación del proyecto "Red de Comercializadoras".

- * Diseño y Puesta en marcha de Rondas de Negocios.

- * Coordinación del grupo de Extensionistas de la Secretaría de Programación Económica de la Municipalidad de Rafaela, (Años 1998 – 2003).

- * Desde el año 2003 hasta la actualidad, Responsable del Rediseño, Dotación de Infraestructura, Comercialización y Administración del PAER (Parque de Actividades Económicas de Rafaela).

- * Desde el año 2004 hasta la actualidad responsable de la promoción y difusión de las líneas de Financiamiento del CFI (Consejo Federal de Inversiones), de la Provincia de Santa Fe; Coordinador del Grupo de Formulación de Proyectos de Inversión del CFI.

Bravo Energy Argentina

Desde Diciembre de 2005. Representante Comercial de Bravo Energy Argentina. Compañía reconocida a nivel mundial del procesamiento de residuos industriales peligrosos, con unidades de negocios en Estados Unidos, Chile, Argentina y México.

Fundación Potenciar:

Año 2003 - Consultor en el componente "Fortalecimiento Empresarial" del Programa de Desarrollo Territorial y Competitividad de Pequeñas y Medianas Empresas en los Departamentos San Justo y San Javier de la Provincia de Santa Fe. Proyecto Financiado con Fondos del BID – FOMIN.

Objeto del Contrato: Diseño y Puesta en marcha de la 1º Ronda de Negocios en la Exposición Rural de San Justo.

Año 2004 – 2005 Consultor Coordinación del Grupo Ensueños (Emprendiendo Sueños), Compuesto por diversas instituciones de la ciudad, teniendo como objetivo el desarrollo del espíritu emprendedor en futuros profesionales de la ciudad. Objeto del Contrato: Coordinador de instituciones participantes, conferencias y cursos de capacitación.

Año 2005 - Consultor en el componente "Fortalecimiento de la Cultura Emprendedora" del Programa de Desarrollo Territorial y Competitividad de Pequeñas y Medianas Empresas en los Departamentos San Justo San Javier de la Provincia de Santa Fe. Proyecto Financiado con Fondos del BID – FOMIN. Objeto del Contrato: Diagnóstico de la cultura emprendedora de las distintas localidades de

los departamentos, para posteriormente efectuar el diseño de actividades de fomento de las mismas.

Año 2006 – Consultor – Coordinador en el componente “Desarrollo de la Competitividad Empresarial” del Programa de Desarrollo Territorial y Competitividad de Pequeñas y Medianas Empresas en los Departamentos San Justo y San Javier de la Provincia de Santa Fe. Proyecto Financiado con Fondos del BID – FOMIN. Objeto del Contrato: Capacitación y coordinación de Agentes de Desarrollo Local – Extensionistas a Empresas, que efectuarán diagnósticos, diseño de actividades, difusión de programas y diseño de capacitaciones específicas.

Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Rafaela

Docente titular de la Cátedra “Economía de la Empresa”, de la carrera Licenciatura en Organización Industrial, dictada en Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Rafaela. Desde 1999 hasta la actualidad.

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales – Sede Rafaela

Docente Titular de la cátedra de “Economía de la Empresa II”, de la carrera Licenciatura en Comercio Exterior, dictada en la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Sede Rafaela, desde el año 2001 hasta la actualidad.

IV.b Temario

Taller: *Jornadas-taller sobre política de empleo en lo local*

Docente: *Lic. Gustavo Pieroni*

Lugar de realización:

Ciudad de Mercedes los días 28 y 29 de noviembre en jornadas de 8 horas

Ciudad de Corrientes los días 5 y 6 de diciembre en jornadas de 8 horas

Temario:

Modulo 1. Marco

- Que se entiende por Empleo? Desarrollo Local y empleo.
- La situación del empleo en Argentina. Las distintas legislaciones.
- Las políticas de Empleo pre y post crisis.

Modulo 2. Empleo y territorio.

- El fomento del empleo. El rol del estado local.
- Los distintos programas del Ministerio de Trabajo.
- Los nuevos yacimientos de empleo. La experiencia europea. Un balance.

Modulo 3.

- Ejercicio de análisis sobre las realidades locales.

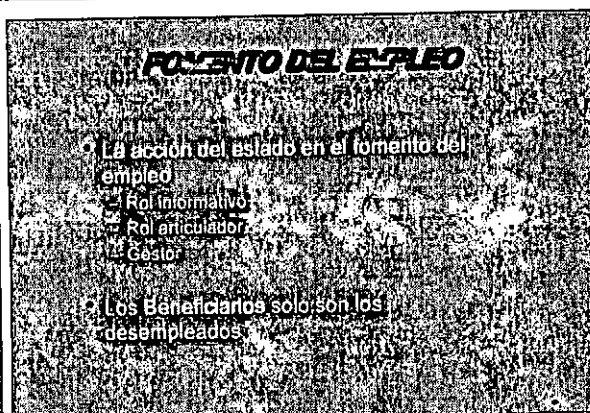
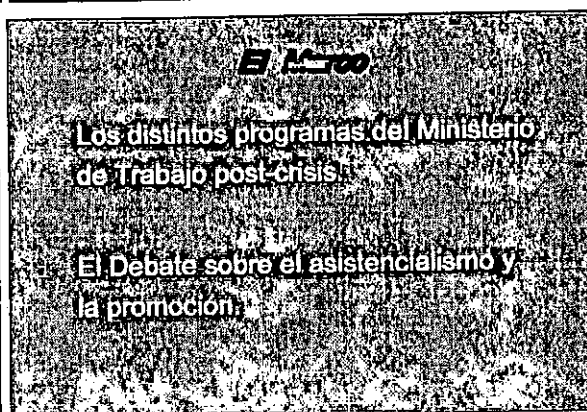
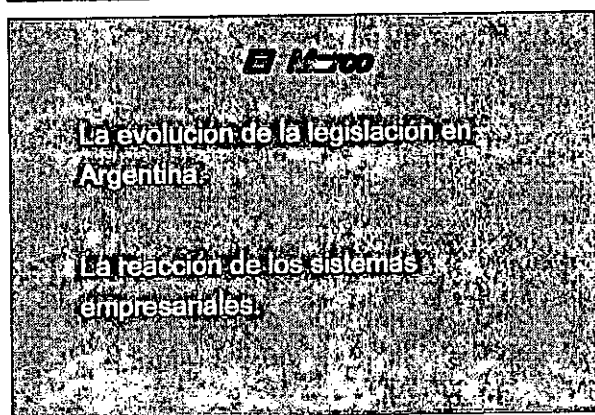
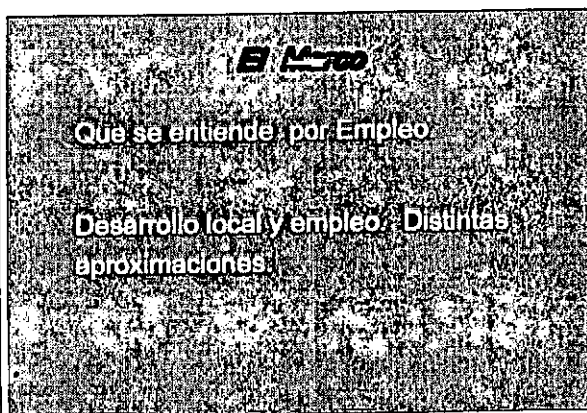
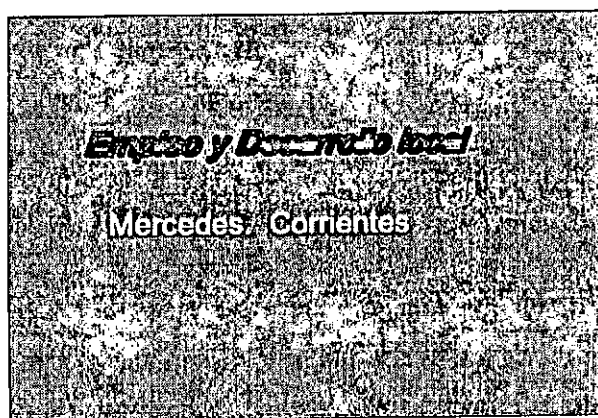
Bibliografía entregada a los alumnos.

Alburquerque, F. Notas acerca del enfoque del desarrollo económico territorial para el empleo. *Instituto de Economía y Geografía. Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Madrid (España)* Espondaburu, P. Ponencia en el 11º Reunión Anual Red pyme MERCOSUR. Tandil. Septiembre 2006. Programa de desarrollo de capacidades institucionales de gobiernos locales y actores del territorio para la gestión de políticas de empleo. Secretaría de empleo. Ministerio de Trabajo.

Complemento

Neffa, Julio César: Actividad, Trabajo y Empleo. Algunas reflexiones sobre un tema en debate a partir de la experiencia francesa en: *Desempleo y Políticas de Empleo en Europa y Estados Unidos*. Jérôme Gautié/Julio César Neffa (Comps). Asociación Trabajo y Sociedad. Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología, Trabajo y Empleo (CONICET) Ed. Lumen Humanitas, Bs. As, 1998, Encuesta de Indicadores Laborales (EIL) del Ministerio de Trabajo de la Nación, publicada en La Nación. Bs.As. 28 / 4 / 04. Monza, Alfredo *La Crisis del Empleo en la Argentina de los '90. Las debilidades de la interpretación estándar en La Argentina que viene. Análisis y propuestas para una sociedad en transición*. Aldo Isuani-Daniel Filmus. Compiladores. Grupo Editorial Norma. Bs. As. 1998. Toffler, Alvin *La Tercera Ola*, Ed. Plaza y Janés, Barcelona, 1980, Pág. 147 Citado en Hopenhayn, Martín, *Repensar el Trabajo. Historia, profusión y perspectivas de un concepto*. Ed. Norma. Bs. As. 2001,

IV.c Presentaciones realizadas



FOMENTO DEL EMPLEO

C Programas e instrumentos de fomento del empleo

- Programa de fomento productivo
- Programa de intermediación e información para el empleo
- Programa de capacitación laboral
- Sistematización y evaluación

NUEVOS YACIENTOS DE EMPLEO (NYE)

Los nuevos yacimientos de empleo constituyen una propuesta para enfrentar el problema del elevado desempleo en la Unión Europea.

Con un planteamiento que supera la concepción tradicional de la política de empleo, dependiente del crecimiento económico.

Ello significa una apuesta política por un desarrollo diferente. Que debe cambiar un tipo de crecimiento económico. Sin mayor contenido en empleo.

Y pensar en el bienestar y la calidad de vida de la persona.

TRANSFORMACIONES TECNOLÓGICAS, SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRÁFICAS

Los Caminos Interiores, Acciones, Clases y Talleres en la
Universidad del Cauca, Cali, Colombia

La **Comisión** ofrece posibilidades de **Empleo** en **NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO** en áreas que están relacionadas de forma directa con el **biomédico**.

- **Servicios de la Vida Cristiana**
- **Mejora de la Calidad de Vida**
- **Servicios medioambientales**
- **Servicios de ocio, cultura y deporte**

17. CAMPOS DE NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO

SERVICIOS DE LA VIDA

- Servicios a domicilio
- Cuidado de los niños
- Nuevas tecnologías de la información y comunicación
- Ayuda a los jóvenes en dificultad

SERVICIOS DE MEJORA DE LA

- Calidad de Vida**
Mejora de la Viverenda
Servicios de Seguridad
Transportes Colectivos Locales
Rehabilitación de Espacios
públicos Urbanos
Comunicación e Información

SERVICIOS CULTURALES Y DE

- Turismo
Sector al que va dirigido
Valoración del Patrimonio
Cultural
Desarrollo cultural local

SERVICIOS RELACIONADOS

- CON EL MEJOR MATERIAL
- Gestión de los residuos
 - Gestión del agua
 - Protección y mejoramiento de espacios naturales
 - Normativa de autorizaciones para control de la contaminación

OTROS CAMPOS EMERGENTES ENTRE LOS NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO

- ACTIVIDADES DEPORTIVAS
- GESTIÓN Y CONTROL DE LA ENERGÍA
- AGRICULTURA ECOLÓGICA
- INDUSTRIA AGROALIMENTARIA ARTESANAL
- RESTAURACIÓN DE OBRA PÚBLICA
- ENERGÍAS ALTERNATIVAS
- ACTIVIDAD DE LAS ONGs

RASGOS DE LOS MERCADOS RELATIVOS A LOS NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO

- Se trata de mercados:
- POTENCIALES O INEXISTENTES
 - INCOMPLETOS
 - IRREGULARES
 - LOCALES

**LAS INICIATIVAS LOCALES DE DESARROLLO Y EMPLEO Y
EL LIBRO BLANCO DE DELORS**

Aunque ya existían numerosas iniciativas locales de desarrollo
campesino (LDES) alentadas desde abajo en los diferentes
países de la Unión Europea, como experiencias campesinales
o de economía social, el Libro Blanco sobre "Crecimiento,
competitividad y empleo. Retos y pistas para crecer en el siglo
XXI" presentado por el Consejo en diciembre de 1993, vino a
añadir un espaldarazo político y teórico fundamental para el
impulso de los NVE.

DESAFIO: INCORPORARLO A LA AGENDA DE ARGENTINA

NO EXISTEN RECETAS ÚNICAS FRENTE AL DESEMPLEO

- No se electirá el preboscamento**
 Tampoco se involucra a miembros con cargo a los Preboscamentos Públicos.
 (Aunque existen las penas para el robo y el uso de fuerza pública, los preboscamentos se han convertido en un negocio para algunos políticos y militares, por lo común.)
 No se involucra la actividad política del Estado o las acciones de la
 preboscatura fiscal. El caso es únicamente preboscamento, preboscamento
 transitorio y con breves excepciones relacionadas con la actividad de la
 dominancia efectiva.
 La preboscatura o negocio del tiempo de trabajo serán fuente única de ingresos
 reconocidos social y legalmente como actividad económica.
 El "fondo moroso" no funciona al problema. Se requiere una concepción
 social y territorial en un contexto económico de actividades públicas y
 privadas.

ALGUNAS PRIORIDADES DEL LIBRO BLANCO PARA LAS ACCIONES A FAVOR DEL EMPLEO

- EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PERMANENTE
- PROFUNDIZAR LA DESCENTRALIZACIÓN E IMPULSAR LAS INICIATIVAS LOCALES
- RENOVAR LAS POLÍTICAS DE EMPLEO
- IR AL ENCUENTRO DE LAS NUEVAS NECESIDADES, ILDES Y NUEVOS YACIMIENTOS DE EMPLEO

En la Argentina es necesario profundizar el debate, la formación y la acción para pasar del subsidio a la fase de producción.

UNA POLÍTICA PROACTIVA ANTE EL EMPLEO

- Recuperación del papel de la política en la economía
- Reubicar la política de empleo en el núcleo central de la estrategia de desarrollo
- Apostar por un modelo con nuevas *Relaciones entre Crecimiento, Competitividad y Empleo*

LA NECESIDAD DE DEFINIR LAS INICIATIVAS DE EMPLEO Y DESARROLLO A NIVEL LOCAL

Desarrollo de LA UNIÓN EUROPEA

Áreas de actuación para potenciar los NVE:

- Crear un marco favorable a las ILDES, sobre todo mediante el impulso de la descentralización, el cambio de las mentalidades administrativas y la creación de nuevas agencias locales.
- Introducir instrumentos financieros adecuados para el desarrollo local.
- Estructurar profesionalmente estos ámbitos, mejorando la formación y las habilidades para consolidar los nuevos servicios.
- Adaptar el marco jurídico.

ALGUNOS DE LOS PRINCIPALES OBSTÁCULOS

Obstáculos que enfrentan los nuevos yacimientos de empleo:

- **Obstáculos económicos**, como el elevado de la inversión, dificultad de acceso al crédito, baja rentabilidad, poca solvencia de la demanda, incumplimiento de usuarios respecto a las formas de cobrar, etc.
- **Obstáculos jurídicos y administrativos**, como la rigidez de los sistemas de reglamentación, inexistencia de estatutos jurídicos actuales, etc.
- **Obstáculos de tipo organizativo**, como la fragmentación de la oferta, ausencia de cooperación público-privada, centralización excesiva de políticas públicas sectoriales o iniciativas locales, etc.
- **Obstáculos culturales y de comportamiento**, como resistencia a pagar por nuevos servicios, inercia de la oferta de servicios, etc.

ORIENTACIONES DE LA COMISIÓN EUROPEA

- Frente a los obstáculos señalados, la Comisión ha venido señalando orientaciones para lograr marcos nacionales favorables a las ILDES.
- Con instrumentos de carácter horizontal en los ámbitos ya señalados (creación de instrumentos financieros apropiados, adaptación del marco profesional y jurídico e impulso de la descentralización).
- Además, por medio de los Fondos Estructurales y las políticas sectoriales, financieras y reglamentarias.
- Hay que adoptar medidas horizontales que contribuyan a mejorar el entorno general de las empresas y de las actividades generadoras de empleo.
- Así como la coordinación eficiente de las políticas anteriores de las diferentes Administraciones territoriales.

TRES ÁMBITOS DE ACTUACIÓN EN LOS NVE

Los nuevos yacimientos de empleo se ubican en la confluencia de tres ámbitos de actuación:

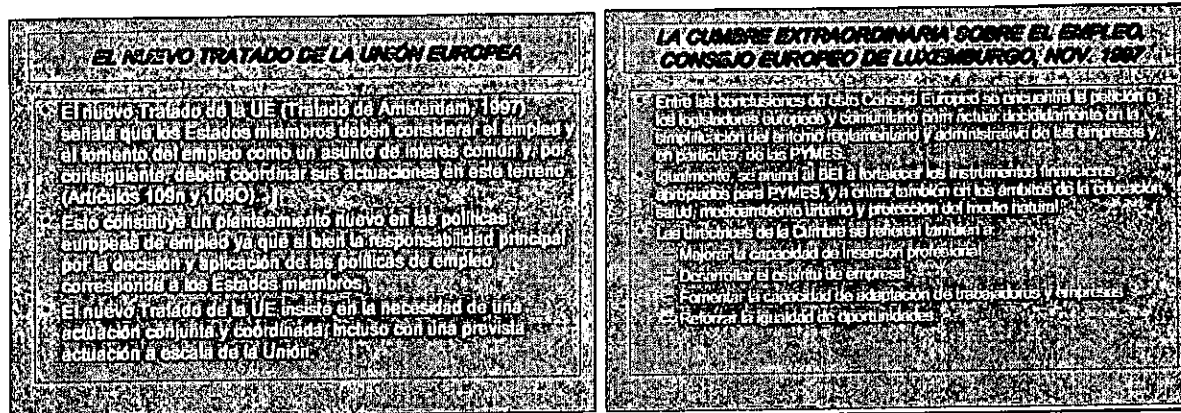
- Desarrollo Local
- Creación de Empresas
- Enfoque profesional sobre el Empleo
- En este último ámbito se trata de huir del enfoque meramente asistencialista que tiende a perpetuar bolsas de trabajo informal o poco cualificado, inestable y sin perspectivas de desarrollo profesional.

UN PRIMER BALANCE DE LOS NVE: 1990

- En 1990 se realizó un primer balance de las experiencias de los NVE en la Unión Europea dos años después de la Encuesta de 1988, señalando algunas conclusiones para los *Países Territoriales y Locales por el Empleo*.
- Se constata que las autoridades locales y regionales son principales promotoras de las ILDES en Europa.
- Las empresas (públicas y las privadas) suelen participar en ocasiones en dichas iniciativas.
- La participación del sector privado es más escasa.
- Los programas estatales tienen aún posturas dudosas de cooperación o sensibilidad sobre la importancia de estas iniciativas.

UN SEGUNDO INFORME SOBRE LAS ILDES: 1990

- Un Segundo Informe sobre las ILDES, en enero de 1990, puso de relieve que la multiplicación de las iniciativas ligadas a los NVE estaba generando una dinámica de gran amplitud.
- Aunque los resultados estadísticos aún limitados (desde el punto de vista agregado y las tendencias aún inciertas).
- Se afirma ampliamente su contribución a la mejora de la calidad de vida y equidad social en los niveles local y regional.
- Los NVE no incluyen cada vez más en programas nacionales y locales por su respuesta a necesidades no satisfechas.
- El apoyo de la UE a los NVE es importante, pues, un papel primordial y decisivo importante, creando un entorno que trata de combatir la inercia, la inactividad y el desarrollo económico local.



IV.d Material entregado

Notas acerca del enfoque del desarrollo económico territorial para el empleo

Francisco Alburquerque Instituto de Economía y Geografía

Consejo Superior de Investigaciones Científicas Madrid (España)

1. El proceso de desarrollo económico territorial para el empleo

En la práctica, el desarrollo exige siempre una aproximación territorial, a partir de las circunstancias específicas de cada territorio, de su medio físico, sus recursos humanos, culturales, técnicos y financieros. Por ello, hay que tener en cuenta las aspiraciones y necesidades de la población local, sus organizaciones y cultura, así como sus instituciones y el grado de "capital social" existente en dicho territorio, a fin de poder indagar sus potencialidades endógenas, así como las oportunidades derivadas del dinamismo externo existente.

Mediante este enfoque se trata de evitar el habitual análisis abstracto y la visión agregada y centralista que tradicionalmente se hace sobre el desarrollo económico y el empleo. En su lugar, el enfoque del desarrollo económico territorial para el empleo (en lo sucesivo, el enfoque DETE) trata de incorporar las diferentes dimensiones del desarrollo, a partir de las necesidades de la gente en sus propios ámbitos territoriales.

No se trata de un enfoque reducido al despliegue de pequeños proyectos de desarrollo local, ni limitado sólo a los grupos de población pobre o vulnerable en el interior de los países. Por el contrario, se trata de un enfoque integrado que incluye las diferentes dimensiones o exigencias del desarrollo productivo y empresarial,

desarrollo humano, desarrollo social, institucional y cultural, y desarrollo sustentable ambientalmente.

El enfoque DETE no es un planteamiento asistencial, aunque su finalidad última sea, como toda estrategia de desarrollo, la de tratar de mejorar las condiciones de vida de la gente, en especial, los grupos más necesitados. Sin embargo, no es posible desplegar un proceso DETE desde una lógica asistencial. Los subsidios impiden avanzar en la promoción de la cultura emprendedora local. Hay que incorporar una política de empleo orientada por estrategias territoriales de desarrollo productivo y empresarial consensuadas entre los diferentes actores locales.

Asimismo, el enfoque DETE pone el énfasis principal en la búsqueda de oportunidades compartidas por los diferentes actores territoriales, públicos y privados. Por ello se da prioridad al establecimiento de acuerdos y consenso en torno a una visión compartida del territorio, y no sólo a la realización de un diagnóstico más o menos preciso de los problemas existentes en el mismo.

En la elaboración de una iniciativa DETE debe centrarse la atención en temas clave del territorio, señalando las actuaciones posibles que los actores locales podrían llevar a cabo. De esta forma, se pone un énfasis principal en la acción, estableciendo prioridades y facilitando la elección sobre la mejor asignación de recursos escasos para el logro de los objetivos señalados.

Se trata de actuar, no de lamentarse. Por ello, hay que ir más allá de una simple formulación de deseos o de una lista de reivindicaciones o de quejas. Es fundamental, por tanto, desplazar la habitual atención prioritaria de la población sobre los problemas, procurando que no se razone exclusivamente en negativo, invitando a plantear las acciones que pueden llevarse a cabo para enfrentarlos.

En suma, este enfoque se basa, sobre todo, en lo que cada actor territorial puede aportar para llevar adelante una iniciativa conjunta de desarrollo económico local y empleo. La elaboración de una estrategia DETE descansa, fundamentalmente, en los recursos y potencialidades propias del territorio, no en la mera petición de ayuda externa o en la espera de recursos foráneos.

El proceso DETE no se puede hacer desde el nivel central de la Administración del Estado, desde el cual –no obstante– es necesario impulsar los necesarios procesos de descentralización de funciones para que los diferentes instancias sectoriales de dicha Administración estatal (agricultura, turismo,

educación, empleo, comercio exterior, industria, etc.) y sus responsables técnicos y políticos en cada territorio, puedan coordinarse eficientemente entre sí y con los restantes niveles de las administraciones públicas territoriales (regional, provincial y municipal), alentando asimismo la cooperación público-privada para el fomento del desarrollo económico y el empleo local.

El proceso DETE debe hacerse, pues, con los diferentes actores territoriales, orientándose por el diagnóstico de sus necesidades concretas en los ámbitos fundamentales de la producción, la capacitación de recursos humanos según los requerimientos locales, y la investigación y desarrollo para la innovación local.

La habitual dispersión y escasa coordinación de los programas e instrumentos nacionales de desarrollo muestra de forma evidente la ineficiencia de un diseño disfuncional de administraciones públicas aún ancladas en un organigrama de competencias sectoriales, una lógica de funcionamiento centralista y una percepción de la economía como un conjunto de relaciones sectoriales y no como un conjunto de territorios.

2. Una propuesta de definición de DETE

El objetivo principal del desarrollo económico territorial es lograr la mayor articulación de la base productiva y el tejido local de empresas, para lo cual se requieren cambios y adaptaciones sociales, institucionales y culturales, a fin de facilitar la construcción de entornos territoriales facilitadores de la introducción de innovaciones. Esta construcción de "capital social territorial" es fundamental en el enfoque DETE.

Por otra parte, los problemas relacionados con la adecuada calificación de los recursos humanos para el empleo, así como los relativos a la necesaria introducción de las innovaciones tecnológicas y medioambientales necesarias, sólo pueden tratarse adecuadamente desde el nivel territorial.

El énfasis en la participación de los diferentes actores locales resulta esencial en este enfoque, al ser éstos los protagonistas principales de las estrategias e iniciativas de desarrollo local. Se trata, en definitiva, de la recuperación del "territorio" como un actor fundamental en el análisis económico. De este modo, podemos proponer una definición de DETE como aquel proceso participativo que estimula en un territorio determinado, la cooperación entre sus principales actores socioeconómicos, públicos y privados, a fin de consensuar una estrategia o iniciativa de desarrollo en dicho territorio, a partir del aprovechamiento de los recursos y

potencialidades locales, así como de las oportunidades existentes del contexto global, con el objetivo final de crear nuevos emprendimientos productivos y de empleo digno, colaborando de ese modo a la mejora de la calidad y el nivel de vida de su población.

Como se aprecia, el proceso DETE subraya la capacidad de los actores locales (público, privado y sociedad civil en general) para establecer acuerdos estratégicos y encontrar soluciones conjuntas ante los desafíos económicos y de empleo existentes. Asimismo, dicho proceso trata de impulsar la participación de los diferentes actores locales con la finalidad de fomentar la capacidad emprendedora y movilizar el trabajo, el capital y los restantes recursos endógenos hacia el logro de prioridades territoriales consensuadas. Para ello se requiere diseñar estrategias territoriales integradoras de los diferentes programas, proyectos y actuaciones, a fin de alcanzar los objetivos señalados.

Ahora bien, la generación de nuevas oportunidades productivas resultado de las políticas de fomento empresarial es una condición necesaria -pero no suficiente- para generar empleos de calidad. Por ello se requiere incorporar en las estrategias de desarrollo económico territorial una preocupación especial por la calidad del empleo, incluyendo el diseño de políticas activas de empleo, a fin de capacitar a los recursos humanos según las específicas necesidades del sistema productivo local; indagando los nichos de empleo vinculados a la economía social y a la economía informal; y trabajando con colectivos con mayores dificultades de inserción laboral, como las mujeres, jóvenes, indígenas, inmigrantes, discapacitados u otros.

3. El concepto de “decent work” de la OIT¹

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) acuñó la expresión “decent work” en el año 1999 y ha empleado desde entonces el concepto como marco general para respaldar las aspiraciones de la gente en los 175 Estados Miembros de la organización². La expresión “decent work” es empleada para sintetizar las aspiraciones de la gente respecto al logro de:

- Ingresos suficientes;
- Ingresos seguros;

¹ Aunque una traducción literal del término llevaría a utilizar la expresión de “trabajo decente”, prefiero usar en castellano la de “empleo digno”, que me parece menos equívoca.

² OIT: *Trabajo decente*, Memoria del Director General, CIT, 87ª reunión, Ginebra 1999; OIT: *Reducir el déficit de trabajo decente – un desafío global*, Memoria del Director General, CIT, 89ª reunión, Ginebra 2000; OIT: *Superar la pobreza mediante el trabajo*, CIT, 91ª reunión, Ginebra 2003.

- Medios financieros para cuidar la salud propia, escolarizar a los hijos y poder hacer frente a situaciones imprevistas;

- Algunos ahorros, una pensión o un seguro de vejez;
- Tiempo libre después del trabajo para dedicarlo a la familia;
- Un buen estado de salud;
- Un trato imparcial y justo en el trabajo;
- Dignidad y respeto.

El trabajo puede adoptar diversas formas, pudiendo ser remunerado o no remunerado, asalariado o por cuenta propia, de carácter formal o informal. Se trata, en suma, de cualquier forma de ganarse la vida. El trabajo es una parte importante de la vida de las personas. Es un elemento fundamental de la existencia y la supervivencia de los seres humanos. Pero no basta con tener trabajo ya que algunos tipos de trabajo encierran a la gente en un ciclo de pobreza y privación. El problema, por tanto, no es solamente el desempleo, sino los bajos salarios, la inseguridad en el empleo, las condiciones injustas o inhumanas en el trabajo, la discriminación de género, la insalubridad y falta de protección social, entre otros aspectos. De este modo, las estrategias DETE deben incorporar también como objetivo final las dimensiones del "empleo digno".

El empleo digno permite la atención de las necesidades y aspiraciones económicas y sociales de la gente. Lo "económico" alude a la producción, los ingresos, los salarios, las inversiones y los mercados, mientras que lo "social" se refiere, entre otras cuestiones, a la equidad en el trabajo, el trabajo seguro, la libertad sindical, el tratamiento de las cuestiones de género, la sanidad, la educación y la calidad de vida. En realidad, las dimensiones económicas y sociales de las aspiraciones de la gente están entrelazadas.

Así pues, las dimensiones estratégicas de la agenda del empleo digno de la OIT incluyen la generación de empleo de calidad; una amplia protección social, asegurando la atención a la salud y necesidades básicas; la existencia de diálogo social entre empleadores y empleados; y el respeto de los derechos humanos fundamentales en el trabajo.

Aunque el apoyo de los poderes públicos y la asistencia social (transferencias de dinero, subvenciones de los alimentos, etc.) ayudan a las familias y las personas pobres a satisfacer de inmediato sus necesidades elementales, no

son medios duraderos de sacar a la gente de la pobreza, ya que perpetúan su situación de dependencia de los subsidios, sin lograr que tengan una inserción social que les haga sentir su propia estima personal³.

Una estrategia de desarrollo económico local que integre el fomento del empleo, la protección social, el diálogo social y el respeto de los derechos fundamentales refuerza, pues, los beneficios de cada una de estas dimensiones.

4. Incidencia del cambio estructural en el empleo

Como he insistido en otros documentos⁴, los retos principales del desarrollo económico territorial tienen que ver, esencialmente, con la actual fase de cambio estructural de la economía mundial, esto es, con la reestructuración tecnológica y organizativa, así como los cambios en las formas de producción y gestión, tanto en el ámbito privado empresarial como en lo relativo al funcionamiento de la Administración Pública y todo tipo de organizaciones en general.

El contexto actual de creciente globalización y apertura externa amplía la exposición de los diferentes sistemas productivos locales, obligando a la toma de decisiones y políticas de desarrollo desde los diferentes ámbitos territoriales. Este contexto de globalización no se encuentra exento de contradicciones a nivel internacional, como lo muestra la pervivencia de esquemas proteccionistas en la producción agraria de los países más desarrollados, así como en determinados sectores considerados "sensibles" en estos países, aquellos que no pueden enfrentar las exportaciones de productos procedentes de los países menos desarrollados.

Por todo ello, el fomento de las estrategias de desarrollo económico territorial para el empleo debe conjugar una combinación eficiente de políticas de nivel estatal y de nivel territorial, para enfrentar la compleja fase de cambio estructural en la que nos encontramos, en un contexto de mayores exigencias competitivas en los diferentes mercados, creciente desregulación financiera y pervivencia de prácticas proteccionistas.

Por su parte, la política de empleo ha venido visualizándose, por lo general, como dependiente de la política de crecimiento económico. Sin embargo, la difusión del cambio tecnológico y la incorporación de nuevas tecnologías ha generado situaciones de desempleo estructural neto, esto es, una capacidad potencial de

³ King Dejardin (2005).

⁴ Alburquerque, 1997 y 1999.

generación de nuevos puestos de trabajo (los cuales requieren procesos de capacitación a veces lentos), al tiempo que provoca una destrucción casi inmediata de antiguos empleos.

Así pues, el desempleo no es únicamente causado por desequilibrios entre oferta y demanda del mercado de trabajo. Existen causas más profundas relacionadas con el cambio tecnológico, las cuales provocan transformaciones estructurales del empleo, mayores exigencias de calificación de los recursos humanos, y cambios en las relaciones laborales.

Del lado de la demanda de trabajo hay que aludir a las transformaciones estructurales del empleo y las transformaciones del empleo según ocupaciones. Entre las primeras cabe citar la deslocalización de actividades económicas; las transformaciones sectoriales de la economía; las crecientes exigencias medioambientales y los cambios en las formas de relación laboral. Mientras que entre las transformaciones del empleo según ocupaciones hay que aludir a los mayores requerimientos de calificación de los recursos humanos, junto a la existencia de empleos de baja calificación, precarias y mal remuneradas, lo que provoca una persistente polarización social (Fina, 2002).

Por otra parte, más allá de la superficial constatación del crecimiento de los servicios en la economía actual, hay que subrayar la creciente importancia del valor agregado de conocimiento en las diferentes actividades económicas y empleos. Los servicios responden a necesidades muy diferentes, tanto de las empresas como de la población pero, en cualquier caso, tanto los servicios personales, como los servicios colectivos y los servicios de desarrollo empresarial, requieren una oferta de proximidad desde los diferentes ámbitos territoriales.

5. El concepto de mercado de trabajo local

El desempleo tiene una incidencia muy desigual por territorios y grupos de personas, según diferencias de edad, género o nivel educativo, entre otras. Asimismo, las situaciones de desempleo permanente son causa de problemas sociales como la pobreza, marginación, delincuencia, violencia ciudadana, racismo, discriminación, entre otros. Las autoridades locales perciben de forma directa estos problemas relacionados con el empleo y deben darles respuesta. Este tipo de respuestas no pueden ser genéricas, ya que deben referirse a las peculiaridades específicas de cada territorio.

Así pues, junto a los elementos de carácter estructural antes aludidos, los desajustes entre oferta y demanda de trabajo pueden mostrar diferentes manifestaciones según se trate de:

- desajustes entre las calificaciones requeridas por la demanda de trabajo y las que posee la población en edad de trabajar en cada territorio;
- desajustes entre una oferta de trabajo formada y con aspiraciones, pero que no consigue encontrar un empleo satisfactorio y acaba recurriendo al subempleo;
- discriminación por parte de los empleadores ante determinados colectivos, como mujeres, jóvenes, inmigrantes, indígenas, discapacitados, etc.

Todo ello muestra la existencia de circunstancias desde el lado de la oferta de trabajo que son específicas de los diferentes territorios y que aluden a la evolución de la población en edad de trabajar, en la cual inciden tanto factores naturales (crecimiento vegetativo de la población, tasas de natalidad, dinámica poblacional) como factores sociales, entre los que hay que citar los movimientos migratorios, la creciente incorporación de la mujer a la actividad económica o la existencia o no de una cultura emprendedora local, todo lo cual tiene incidencia en las tasas de actividad y la estructura de edades de la población.

Así pues, el diseño de las políticas de empleo debe basarse en una aproximación territorial, dando con ello utilidad al concepto de *mercado de trabajo local*. Se trata de un concepto para el que no existen definiciones teóricas plenamente aceptadas y donde, además, las limitaciones de la información estadística disponible, no diseñada para abordar este tipo de enfoque territorial, obliga a mediciones mediante aproximaciones colaterales como las referidas al análisis de los movimientos diarios entre la vivienda y el lugar de trabajo⁵; la continuidad de las construcciones; o la densidad de población.

Desde el punto de vista de la oferta de trabajo, esto es, del lado de los/as trabajadores/as en busca de empleo, el mercado de trabajo local puede

⁵ Sobre el particular es interesante consultar el trabajo de Castillo, V y otros: "Observatorio de empleo y dinámica empresarial en Argentina", División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Serie Desarrollo Productivo. CEPAL, Santiago de Chile, febrero 2004.

considerarse como la zona geográfica en la que normalmente buscan empleo los/as trabajadores/as que están dispuestos/as a trabajar sin que ello les suponga cambiar de domicilio. En ello influyen, por tanto, el acceso a la información sobre oportunidades de empleo, así como el coste de los desplazamientos entre vivienda y lugar de trabajo que, a su vez, dependen de los ingresos familiares, los transportes públicos, el estado de las infraestructuras básicas y el ordenamiento territorial y urbano. Por otro lado, desde el punto de vista de la demanda de trabajo, es decir, del lado de las empresas, el mercado de trabajo local es la zona geográfica en la que las empresas concentran sus esfuerzos de búsqueda de las personas con formación adecuada para realizar el trabajo.

El área comprendida por el mercado de trabajo local es, pues, una unidad básica de análisis, la cual puede ser más amplia que la del sistema productivo local, el cual obliga a identificar los eslabonamientos productivos que integran las principales cadenas productivas en el territorio. En todo caso, ambas delimitaciones no tienen porqué coincidir con un ámbito municipal. Además, se trata de un hecho dinámico, que puede variar a lo largo del tiempo, ya sea por el cambio de coyuntura económica, la mejora de las infraestructuras de transporte, el incremento de los niveles de ingreso familiar o el avance de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones.

Como se aprecia, es necesario un diseño territorial e integrado de las políticas de empleo con las estrategias de desarrollo económico territorial, para poder observar qué ocurre en los mercados de trabajo y diseñar, a partir de ese análisis, las políticas de empleo adecuadas. Ello exige la flexibilidad suficiente de los actores, en especial, de las autoridades locales, para coordinar sus actuaciones en los distintos ámbitos territoriales.

Es evidente que el sector público puede intermediar junto al sector privado, desde los diferentes territorios, para facilitar la identificación de las oportunidades productivas potenciales y de futuro. Por ello, la construcción institucional de mercados de trabajo locales es parte crucial de las estrategias de desarrollo económico territorial para el empleo.

6. Competitividad sistémica territorial y sistema territorial de innovación

Según el enfoque de la competitividad sistémica territorial, las empresas no compiten aisladamente ya que la competitividad depende también del grado de

cooperación empresarial en las diferentes cadenas productivas o cadenas de valor donde se encuentran ubicadas las diferentes empresas, en entornos territoriales determinados. Por ello, la estrategia territorial de cooperación de actores públicos y privados puede facilitar la identificación de las oportunidades productivas futuras, sugiriendo las capacitaciones necesarias de recursos humanos. Entre los factores determinantes de la competitividad sistémica territorial hay que diferenciar cuatro niveles diferentes referidos, respectivamente, a los aspectos micro, meso, macro y meta⁶.

Los aspectos microeconómicos son los más importantes en una fase de reestructuración tecnoeconómica⁷ como la actual. Se trata de garantizar la introducción de innovaciones productivas (tecnológicas, organizativas y de gestión, sociales e institucionales) en el seno de la base productiva y tejido territorial de empresas. Para ello es necesario atender, entre otros, a la adecuada gestión empresarial, la gestión de la innovación, el establecimiento de redes de cooperación empresarial, la creación de sistemas territoriales de información empresarial, o la observación de los mercados de trabajo locales.

Pero para poder atender adecuadamente a estos aspectos sustantivos del nivel micro, es preciso actuar también desde el nivel *mesoeconómico*, intermediando entre los distintos niveles territoriales de las Administraciones Públicas (central, regional, provincial y municipal) y entre los diferentes actores público y privado. Con ello se trata de facilitar la creación de "entornos territoriales" favorables a la introducción de innovaciones para el desarrollo empresarial y, sobre todo, asegurar una integración territorial de las diferentes políticas sectoriales (política de infraestructuras, educación y formación profesional, política tecnológica, política industrial, agropecuaria, agroalimentaria, política de salud y vivienda, política social, planeamiento urbanístico, ordenamiento territorial, política medioambiental, etc.).

De este modo, este conjunto de políticas puede cobrar coherencia y sentido pleno de acuerdo a una orientación según las necesidades existentes en los diferentes ámbitos territoriales. No siempre el diseño centralista de políticas se adecua a las necesidades locales, haciendo que su diseño desde la oferta responda más a un ejercicio tecnocrático desde la Administración central del Estado.

⁶ Esser, Hillebrand y otros, 1996.

⁷ Pérez, C (1986).

La intermediación institucional en este nivel "meso" y la participación ciudadana adquieren, pues, una dimensión fundamental en el logro de la competitividad sistémica territorial. Para ello hay que actuar, igualmente, en el nivel "meta", tratando de fomentar la capacidad de animación social y la concertación estratégica de actores locales. De este modo, se trata de impulsar aspectos tan relevantes como el asociacionismo y la participación ciudadana; la modernización de las Administraciones Públicas Locales y la cultura emprendedora local.

Finalmente, todo ello requiere un conjunto de actuaciones desde el nivel "macro", a fin de asegurar condiciones generales de estabilidad macroeconómica y promover la adecuación de normas jurídicas, reglas de juego estables y marco regulatorio adecuados para la promoción del desarrollo económico territorial y el empleo, sobre todo entre el colectivo mayoritario de microempresas, pequeñas y medianas empresas y sociedades cooperativas de producción.

El nivel "macro" no se limita únicamente, como vemos, al mantenimiento de los grandes equilibrios macroeconómicos o el ajuste externo. Afecta también al contexto legal, jurídico y regulatorio; al aseguramiento del acceso al crédito para las pequeñas empresas; a la recuperación de la banca territorial de desarrollo; al establecimiento de un sistema fiscal que no penalice al colectivo de pequeñas empresas; o a la inclusión del enfoque del desarrollo económico territorial como parte de las estrategias nacionales de desarrollo, entre otras políticas sustantivas.

Como vemos, el enfoque sistémico de la competitividad señala la necesidad de superar la tradicional aproximación sectorial en el análisis económico ya que todas las actividades productivas utilizan en la práctica insumos procedentes de diferentes sectores económicos. Por ello la competitividad debe tratarse de forma integral, no sectorialmente. De ahí la necesidad de construir condiciones competitivas territoriales ya que las ventajas competitivas dinámicas no residen en una dotación preexistente de factores como en la visión tradicional de las ventajas comparativas estáticas.

Asimismo, las empresas no están organizadas en censos de empresas según tamaño, sino en "cadenas productivas" situadas en determinados territorios y mercados de trabajo locales. Así pues, la competitividad no depende sólo de las empresas consideradas aisladamente, sino de las tramas productivas en que se encuentran, así como de la capacidad de los actores sociales –públicos y privados– del territorio donde se localizan, para organizar la oferta de servicios de desarrollo

empresarial, la dotación apropiada de infraestructuras y equipamientos básicos, los servicios para el empleo y, en suma, los elementos de innovación territorial e institucional necesarios.

Esto destaca el carácter "interactivo" de la innovación, ya que ésta no depende sólo de la financiación en ciencia y tecnología básica, sino –sobre todo- del aseguramiento de las vinculaciones entre usuarios y poseedores de conocimiento estratégico.

El incremento de actividades de investigación y desarrollo (I+D) no es suficiente para la introducción de innovaciones. Para que éstas se produzcan es necesario que los usuarios se involucren en la adaptación y utilización de los resultados de dichas actividades de I+D en los diferentes procesos productivos, a fin de generar una investigación y desarrollo para la innovación local (I+D+i). De esta forma se subraya la importancia decisiva de los *sistemas territoriales de innovación* para el desarrollo económico local y la generación de empleo.

En efecto, los trabajos empíricos y teóricos sobre la economía de la innovación y el cambio tecnológico señalan que la innovación no es un proceso lineal en el que nuevos productos y procesos son generados por instituciones de I+D trabajando de forma aislada al mercado. Por el contrario, la innovación es un *proceso social y territorial*, de carácter acumulativo e interactivo en el cual los usuarios de conocimiento interactúan con los productores del mismo. De este modo, ambos actores (usuarios y productores de conocimiento) aprenden mutuamente uno del otro, por medio de un aprendizaje a través de la interacción.

La innovación no sucede sólo a través de rupturas o saltos radicales sino que también avanza, generalmente, de forma continua, dentro de la trayectoria seguida por el proceso de producción, lugar donde se introducen numerosas mejoras de producto y proceso. Dada la naturaleza social del aprendizaje y la innovación, estos procesos funcionan mejor cuando los actores implicados se encuentran cerca entre sí, lo cual permite una interacción frecuente, así como un intercambio de información fácil y eficaz.

Asimismo, las empresas agrupadas territorialmente frecuentemente comparten una cultura e identidad territorial común que facilita el proceso de aprendizaje social. Gran parte del conocimiento transmitido entre estos actores locales es de carácter tácito más que codificado, lo cual confiere ventajas a las

empresas que participan en estas redes territoriales. Este lenguaje o código de comunicación común, facilitador de la interacción, puede también ser apoyado, complementariamente, por la creación de instituciones territoriales, que ayuden a producir y reforzar las normas y convenciones que gobiernan el comportamiento de las empresas locales y la interacción entre ellas.

El conjunto de instituciones de carácter territorial que contribuyen al proceso de innovación conforman, pues, un *sistema territorial de innovación*, el cual consta de instituciones, tanto públicas como privadas, que producen efectos sistémicos que estimulan a las empresas locales a adoptar normas, expectativas, valores, actitudes y prácticas comunes y, en suma, una cultura de la innovación que es reforzada por los procesos de aprendizaje antes señalados (Olazarán y Gómez, 2001).

Entre las instituciones implicadas en los sistemas territoriales de innovación hay que citar las relacionadas con la infraestructura de I+D (universidades, escuelas técnicas, laboratorios, entre otras), los centros de transferencia tecnológica y de análisis de mercado que prestan servicios a empresas, las entidades territoriales de capacitación de recursos humanos, asociaciones empresariales y cámaras de comercio. También forman parte de los sistemas territoriales de innovación otras instituciones y políticas que definen los incentivos que guían la toma de decisiones de las empresas, como son las entidades del mercado de capitales, el mercado de trabajo, la regulación de las condiciones laborales, el incentivo de la participación de trabajadores/as en las decisiones empresariales, y otras condiciones que afectan a las posibilidades de aprendizaje dentro de las empresas y entre ellas.

Un sistema territorial de innovación es, pues, una red interactiva compuesta por empresas de distintos tamaños integradas en un "cluster" o agrupamiento sectorial de empresas, las relaciones entre dichas empresas dentro del "cluster", las instituciones de educación superior e investigación vinculadas al sector productivo, los laboratorios de I+D (públicos, privados o mixtos) y los centros o agencias de transferencia de tecnología, las cámaras y asociaciones empresariales, los centros de capacitación de recursos humanos, y los departamentos y agencias gubernamentales (Lundwall, 1995).

Este enfoque de los *sistemas territoriales de innovación* resalta, por tanto, la influencia territorial de los mismos, es decir, la relevancia de los aspectos institucionales, sociales, políticos y culturales que están presentes en las actividades

económicas y laborales. Así pues, si bien el proceso de globalización plantea nuevos retos a los diferentes territorios, regiones y localidades, simultáneamente crea un escenario de nuevas oportunidades, las cuales obligan a incorporar una capacidad endógena de aprendizaje e innovación.

7. La construcción de una estrategia DETE⁸

La creación de una estrategia DETE es resultado de la integración de esfuerzos y compromisos de los diferentes actores territoriales. Se trata de una acción “desde abajo”, que debe incluir los objetivos finales y específicos de la misma. Entre los objetivos finales de una estrategia DETE pueden citarse el incremento del empleo y el ingreso, la atención de las necesidades básicas, o la superación de la pobreza.

Para conseguir los objetivos finales de la estrategia DETE se proponen, por lo general, diversos objetivos específicos, los cuales dan cuenta de la forma como se pretende avanzar hacia los objetivos finales. En este caso, entre los objetivos específicos de una estrategia DETE pueden encontrarse algunos de los siguientes:

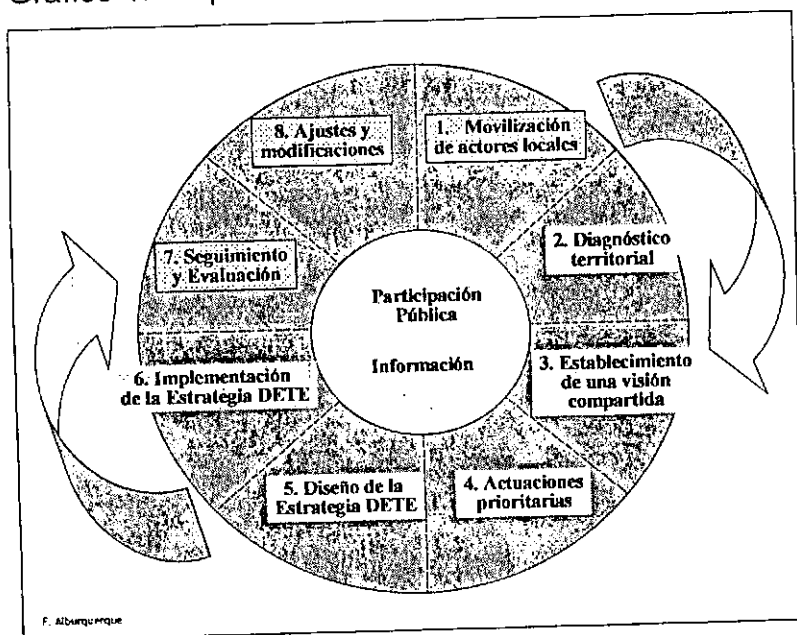
- Incremento de la diversificación de la base productiva local.
- Aumento del valor agregado de calidad y diferenciación en los productos locales.
- Mejora de la comercialización de los productos locales.
- Puesta en valor del medioambiente y el patrimonio cultural local.
- Mejora de la orientación de la oferta de capacitación de recursos humanos según las necesidades y potencialidades de los sistemas productivos locales.
- Creación de un Sistema Territorial de Investigación y Desarrollo orientado hacia la innovación local (I+D+i).
- Adecuación y mejora de las infraestructuras y equipamientos básicos según los requerimientos de desarrollo socioeconómico y ambiental territorial.
- Mejora de la gestión institucional del desarrollo.
- Fomento de la dinamización social territorial.
- Mejora de la calidad de los empleos locales.

La elaboración de una estrategia DETE suele recorrer determinadas fases o etapas sucesivas, las cuales tratan de representarse de forma tentativa en el Gráfico

⁸ En la elaboración de este apartado el autor ha utilizado en parte el manual de NU-Habitat and Ecoplan International, Inc.: *Strategic Planning for Local Economic Development*, 2004.

1. Como se aprecia, el punto de partida es siempre un ejercicio de movilización de actores locales para la identificación de oportunidades productivas y de empleo en el territorio.

Gráfico 1: Etapas de la elaboración de una estrategia DETE



A partir de esa movilización e identificación de actores locales relevantes interesados en llevar adelante la iniciativa DETE, se realiza la sistematización de los elementos principales del diagnóstico territorial, el cual se realiza a partir de información preexistente y con ayuda de talleres de participación de actores locales lo cual facilita, igualmente, la elaboración de una visión compartida del territorio así como el esbozo de la estrategia DETE en el mismo.

Dado que se trata de un planteamiento para la acción, es necesario identificar desde el inicio algunas oportunidades productivas que permitan el despliegue de actuaciones en el corto plazo, a fin de mostrar resultados cuanto antes. Ello suele ser posible, en ocasiones, mediante la mejora de la coordinación público privada de actores locales o la superior coordinación institucional entre diferentes niveles de la administración pública.

El diseño de la estrategia debe incluir, asimismo, el sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación de la misma, a fin de que a lo largo de la implementación de la estrategia DETE puedan realizarse los necesarios ajustes y modificaciones.

En la implementación de la estrategia DETE es importante identificar algunas acciones que permitan alcanzar resultados visibles en el corto plazo, a fin

de mantener el entusiasmo en el proceso participativo. No obstante, debe estar claro que los procesos DETE toman su tiempo, ya que en ocasiones hay que cambiar situaciones y actitudes locales; construir capacidad organizativa entre los actores; organizar e institucionalizar procesos participativos territoriales; y facilitar la apropiación de todo ello por parte de los actores locales.

Impulsar el inicio de un proceso DETE requiere, asimismo, condiciones de liderazgo, visión y motivación, para lo cual es fundamental una actitud pro-activa de los actores territoriales, en especial, de los responsables de los gobiernos locales y el sector privado empresarial local, que son –sin duda- los actores clave en estos procesos.

De otro lado, mantener el proceso DETE una vez que éste se ha iniciado requiere capacidades para promover la movilización y participación de los actores locales, así como ciertas habilidades para la conducción y facilitación de los trabajos en grupo y talleres de participación de actores.

Con la finalidad de reducir el impacto posible derivado de los cambios de gobierno o de cambios en la representación de las organizaciones empresariales locales, se requiere también avanzar en la institucionalización de estos procesos, a fin de que los mismos no dependan exclusivamente de individuos o personalidades.

Igualmente, hay que saber aprovechar las oportunidades derivadas de la cooperación entre diferentes áreas territoriales, próximas o no, con problemáticas similares o complementarias. Para todo ello, hay que plantear siempre objetivos realistas, buscando prioridades comunes consensuadas y acciones realizables.

La incorporación de los grupos más vulnerables y la dimensión de género, así como la visión de las actividades de la economía social y la economía informal, debe ayudar de forma sustantiva a mantener el compromiso de la estrategia DETE en la lucha contra la pobreza.

Las mejores prácticas sugieren que asegurar la inclusión y participación de los grupos vulnerables en la estrategia DETE constituye la mejor vía para conseguir un balance favorable entre desarrollo económico y reducción de la pobreza local. Por ello, la estrategia DETE debe incorporar una fuerte sensibilidad y un enfoque pragmático que trate la reducción de la pobreza a través de la investigación de las oportunidades de mercado y potencialidades de promoción del desarrollo productivo en los diferentes territorios; la creación de servicios de desarrollo empresarial y líneas de acceso al crédito para microempresas, pequeñas empresas, sociedades

cooperativas de producción y grupos de economía informal. Se trata, en suma, de generar territorialmente capacidad productiva y de generación de empleos para los grupos más vulnerables, desde un enfoque no asistencial de la pobreza.

La estrategia DETE debe contemplar la totalidad de la economía, no sólo limitarse a trabajar con el sector formal de la misma. Algunas actuaciones pueden llevarse a cabo a través de los circuitos de la "economía social", mediante la promoción de habilidades y capacitación entre los grupos más desfavorecidos, o el fomento de actividades que requieren una alta proporción de mano de obra local para la atención de necesidades básicas en el mercado interno.

Esto supone que la "economía social" es parte de la estrategia DETE, aunque no son la misma cosa. Tienen objetivos finales similares (mejorar el empleo y las condiciones de vida de la gente) pero poseen, sin embargo, lógicas y procedimientos de actuación distintos. Toda estrategia DETE debe tener en cuenta, también, a los sectores con mayor capacidad de dinamismo económico territorial, a fin de ofrecer un horizonte de mayor alcance que el que suele plantearse por la economía social, dadas las condiciones de emergencia en las que, normalmente, deben desplegarse las actividades de ésta.

La atención debe también dirigirse hacia las actividades de la economía informal, en la cual tienen una presencia relativa importante los grupos vulnerables (mujeres, jóvenes, niños, inmigrantes, grupos étnicos, discapacitados, etc.), lo cual los convierte en objetivo de prácticas abusivas y de explotación en el trabajo.

Por otra parte, la inclusión de la dimensión de género en la estrategia DETE permite proporcionar beneficios importantes a la economía local y al tejido social de la comunidad. Las mujeres desempeñan un papel fundamental en la educación, salud y transmisión de valores culturales y conocimientos a sus hijos e hijas. Además, tienen una presencia importante en la economía local, enfrentando desafíos específicos.

Buena parte de los empleos de las mujeres son relativamente más inseguros, de bajo ingreso, a tiempo parcial y, con frecuencia, en la economía informal. Incluso en similares puestos de trabajo que los hombres, suelen percibir remuneraciones inferiores, tanto en la economía formal como informal. Tienen también una presencia importante como microempresarias, en actividades con muy bajas barreras de entrada, lo que supone un contexto de gran fragilidad, con situaciones de saturación de mercado y bajos ingresos en dichos emprendimientos.

8. Gobernanza y DETE

Finalmente, hay que insistir en que los procesos DETE no pueden lograrse únicamente mediante el funcionamiento de los mecanismos de mercado. La base del éxito radica en la construcción de instituciones apropiadas a nivel territorial. Es en este nivel territorial donde es posible combinar "gobernanza" y cultura, facilitando los acuerdos entre actores locales y ganando legitimidad y aceptación del proceso DETE por parte de la ciudadanía.

Sin embargo, son necesarias reglas claras sobre procedimientos y decisiones de gobierno, así como un contexto favorable al desarrollo de actividades emprendedoras, lo cual incluye infraestructuras –tangibles e intangibles- apropiadas y servicios de desarrollo empresarial para micro y pequeñas empresas. En suma, se trata de construir, como se ha señalado, condiciones de competitividad sistémica territorial, en lugar de continuar con esquemas basados en el asistencialismo y las ayudas directas a la producción, las cuales suelen ser base de procedimientos y comportamientos facilitadores de la corrupción y el clientelismo político.

Igualmente, es importante que este "entorno territorial" facilitador de los emprendimientos incluya una importante modernización administrativa e incorpore una práctica de planificación concertada en la gestión pública. Con ello se trata, por un lado, de avanzar en la simplificación de trámites administrativos, con el fin de facilitar la creación de empresas y la resolución de los contratos y, por otro, de impulsar la participación de la población territorial. La simplificación de procedimientos burocráticos y la creación de marcos jurídicos y regulatorios ágiles posibilitan el desarrollo de emprendimientos y ayudan a eliminar también muchos de los obstáculos que explican la presencia de una parte relevante de la economía informal.

Los gobiernos locales deben tener una presencia importante en las estrategias DETE. En democracia poseen una responsabilidad clara ante la ciudadanía, de modo que su presencia activa añade legitimidad a dichas estrategias. Además, por lo general, se encuentran bien posicionados para integrar las estrategias DETE en el conjunto de objetivos, instrumentos y programas sociales y económicos. Asimismo, se encuentran involucrados en la actividad económica como facilitadores de suelo, infraestructuras, instalaciones y servicios públicos.

En todas partes, los gobiernos locales enfrentan superiores exigencias relacionadas con el fomento del empleo, la creciente competitividad de la economía,

la demanda por un funcionamiento democrático participativo (no sólo limitado al hecho electoral), la creciente descentralización de competencias que todo ello conlleva, y la lucha contra la pobreza y la marginación social. La importancia de estas tendencias sitúa a los gobiernos y comunidades locales ante la alternativa de asumir mayores responsabilidades y tomar acciones conjuntas para construir su propio futuro. En suma, el fomento de las estrategias DETE debe acompañar el proceso de descentralización, a fin de fortalecer la democracia local, para lo cual se precisa de una buena "gobernanza".

Como es sabido, "gobernanza" no es lo mismo que gobierno, ya que incluye la capacidad institucional en la gestión y administración pública, con participación de los diferentes actores, esto es, gobierno, sector privado y sociedad civil. Se trata, pues, de un concepto que alude a la habilidad para coordinar y promover políticas, programas y proyectos que representen los intereses de todos los actores locales, públicos y privados.

El concepto de "gobernanza" subraya, también, su carácter de proceso, esto es, cómo las decisiones son tomadas entre varios actores con diferentes prioridades y complejas relaciones. Se trata, pues, de la suma de diversas vías individuales e institucionales, públicas y privadas, que posibilitan la planificación y gestión de los asuntos comunes en un territorio.

En otras palabras, constituye un proceso que permite que los diferentes intereses y conflictos puedan ser tratados de forma conjunta a través de la cooperación. Esto incluye tanto a instituciones formales, como acuerdos informales y desarrollo de "capital social" territorial, todo lo cual es esencial para asegurar una base participativa en el proceso DETE.

Bibliografía

Aghón, G; Alburquerque, F; Cortés, P: Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: un análisis comparativo, CEPAL/GTZ, Santiago de Chile, 2001. Alburquerque, F: Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural. Cuadernos del ILPES N° 43, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1997. _____:

"Cambio estructural, globalización y desarrollo económico local". Comercio Exterior. México, agosto 1999. _____: Desarrollo económico territorial. Guía para agentes. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla, 2002. Becattini, G; Costa, M y Trullén, J (dir.): Desarrollo local: teorías y estrategias.

Madrid, 2002. Boscherini, F y L. Poma (comp.): Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global. Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires, 2000. Esser, K; Hillebrand, W; Messner, D y Meyer-Stamer, J: "Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política", Revista de la Cepal, No. 59, Santiago de Chile, Agosto 1996. Fina, L: "Mercados de trabajo locales, empleo y paro en Europa", en Becattini y otros (2002). Greffe, X: Descentralizar a favor del empleo. Las iniciativas locales de desarrollo, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid, 1990. Kliksberg B. y L. Tomasini L. (comps.): Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo, Buenos Aires, 2000. Lundwall, B (ed.): National Systems of Innovation: towards a theory of innovation and interactive learning, London, 1995. Olazarán, M y M. Gómez (comps.): Sistemas Regionales de Innovación. Universidad País Vasco, 2001. Pérez, C: "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto", en Ominami, C (ed.): La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico, Buenos Aires, 1986. Porter, M: La ventaja competitiva de las naciones, Plaza y Janés, Barcelona, 1991. Rodríguez-Pose, A: El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de Desarrollo Económico Local en un mundo globalizado. Local Economic Development Programme (LED), OIT Ginebra, 2002. UN-Habitat and Ecoplan International, Inc.: The Manual - Strategic Planning for Local Economic Development, 2004.

Programa de desarrollo de capacidades institucionales de gobiernos locales y actores del territorio para la gestión de políticas de empleo.

I. FUNDAMENTACIÓN

En el marco del Plan Integral Más y Mejor Trabajo, la Dirección Nacional del Servicio Federal de Empleo - a través de la Dirección de Gestión Territorial - promueve en provincias y municipios el establecimiento de Acuerdos Territoriales de Promoción del Empleo⁹ para la formulación e implementación de propuestas que,

-
- ⁹ Los Acuerdos Territoriales se orientan al logro de los siguientes resultados:
 - El diseño e implementación de políticas integrales de empleo adecuadas a las posibilidades socio-productivas del territorio
 - La participación articulada de actores locales públicos y privados en la definición de las estrategias de promoción del empleo.
 - El fortalecimiento de la capacidad de gestión de equipos técnicos municipales involucrados en las acciones de promoción del empleo.
 - La mejora de los procesos de intermediación laboral entre la población con problemas de empleo y las oportunidades de trabajo generadas en el territorio.

desde un enfoque estratégico e integral, den respuesta a los problemas de empleo y trabajo de la población.

La sostenibilidad y eficacia de las estrategias territoriales de promoción del empleo están directamente vinculadas a la capacidad de los gobiernos locales y los actores del territorio para construir y liderar procesos de articulación entre las posibilidades de desarrollo productivo y social del territorio y los instrumentos de política disponibles en el nivel provincial, regional y nacional.

Los gobiernos locales y actores del territorio, por lo general, no cuentan con una trayectoria de trabajo en este sentido y enfrentan ahora el desafío de generar nuevas formas de gestión que les permitan movilizar recursos locales, lograr competitividad y crear empleo.

En este sentido, a partir de la gestión de los Acuerdos Territoriales de Promoción del Empleo establecidos hasta el momento, la DNSFE ha identificado la necesidad de potenciar y consolidar esas capacidades en los gobiernos locales y actores del territorio para la formulación y ejecución de políticas de empleo adecuadas a las características locales. Los principales problemas identificados se refieren a:

- La falta de experiencia o trayectoria previa para formular y gestionar iniciativas para la promoción del empleo integradas a las posibilidades de desarrollo del territorio.
- En algunos casos, la persistencia de un modelo de gestión municipal con poca vinculación con el contexto local, basado principalmente en el rol del municipio dedicado a administrar servicios y desligado de un rol activo en el desarrollo del territorio.
- La dificultad de reconocer a los municipios como el espacio natural de articulación de las políticas provinciales y nacionales, como así también de los programas y proyectos que las distintas carteras de Estado definen con impacto directo en el territorio.

-
- El fortalecimiento de la empleabilidad y la promoción de la inserción laboral de la población con problemas de empleo, mediante estrategias diferenciadas.
 - El fortalecimiento del entramado productivo local.
 - La optimización en el uso de los recursos de la política (programas y componentes) del MTEySS y, eventualmente, de otras áreas del Estado.

- La ausencia de estrategias concertadas de los sectores público y privado del ámbito local para enfrentar los principales problemas productivos, y por lo tanto con impacto en empleo.

- La falta de información sobre la situación de la producción y el trabajo en el nivel local y la debilidad en las capacidades para generarla y/o procesarla de manera sistemática.

- La debilidad existente en generar espacios de consenso e intercambio de experiencias locales hacia adentro del territorio y con otras regiones de similares características cuya orientación estratégica sea compartida.

- La inexistencia de ámbitos donde se puedan compartir saberes y experiencias de distintos actores productivos, institucionales, académicos etc.

- La falta de espacios de interacción entre las áreas municipales que, por lo general, funcionan como compartimentos estancos, no permite establecer coordinaciones de acciones y recursos. La gestión institucional suele ser desbordada por las urgencias cotidianas, reduciendo las posibilidades para generar acciones a mediano plazo y con una visión estratégica.

- Los equipos técnicos suelen tener dificultades para un abordaje integral y sistémico de la problemática del empleo, ya que su formación y experiencia responde a un modelo de gestión sectorial vertical y con escasas articulaciones.

- Eso que conversamos de convertir lo local en espacio de coordinación de las políticas nacionales y provinciales

- Los recursos humanos por lo general son escasos y con escasa formación y experiencia en planificación estratégica y formulación de proyectos.

Los problemas identificados se han sistematizado en base a la experiencia de un conjunto de municipios con los que en la actualidad se han establecido acuerdos.

Los mismos evidencian la necesidad de implementar una línea de Acción que, sin desviar el foco de la cuestión del empleo, reconozca y fortalezca en el nivel territorial las acciones de desarrollo de capacidades técnicas e institucionales de actores públicos y privados involucrados en procesos de promoción del empleo lo que daría bases más sólidas a las políticas implementadas.

Objetivos

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar o fortalecer capacidades en los gobiernos locales y actores del territorio para la generación de políticas de promoción del empleo integradas a una visión estratégica de desarrollo del mismo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar las capacidades técnico- administrativas de los equipos técnicos de contraparte para impulsar políticas activas de promoción del empleo en el territorio.

- Fortalecer y consolidar los procesos de ejecución de las estrategias territoriales de promoción del empleo.

- Fortalecer los mecanismos de generación y procesamiento de información del mercado de trabajo y del sector productivo que colaboren en el mejoramiento de la calidad de las políticas de empleo de los territorios.

II. DESTINATARIOS

Los destinatarios de las acciones son los equipos técnicos municipales constituidos como contraparte del Plan Integral Más y Mejor Trabajo y los actores y equipos involucrados en los ámbitos de concertación.

III. OPERATORIA DEL PROGRAMA

Se propone que el Programa funcione en forma asociada entre los Municipios, ámbitos de concertación institucionalizados (agencias, foros etc) cuando exista y terceras instituciones (académicas, de desarrollo e investigación) para el desarrollo de la línea 1.

Las líneas 2 y 3 podrán ser diseñadas y ejecutadas directamente por el /los Municipio/s o los ámbitos de concertación si así lo consideraran necesario.

Para la ejecución de la línea 1, las principales responsabilidades del Municipio o los ámbitos de concertación institucionalizados serán:

1. identificar las debilidades que tiene el territorio (actores involucrados) desde el punto de vista de las capacidades institucionales en llevar adelante la propuesta territorial presentada en los formularios provistos por el MTE y SS.

2. establecer cuales son las propuestas que consideran viables de implementar en el marco de las tres (3) líneas de acción propuestas por el Programa de Fortalecimiento de Capacidades Institucionales.

3. identificar y proponer instituciones académicas y/o I+D+I¹⁰ que se encuentren en condiciones de ejecutar la asistencia técnica identificada en el punto 1 para ser evaluadas.

Las principales responsabilidades de las Instituciones académicas y/o I+D+I serán:

1. En base al punto 1 y 2 presentar al Ministerio de Trabajo un plan de fortalecimiento que incluya a al /los Municipios involucrados.

2. Establecer Convenios de Cooperación y/o de implementación con el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social en el marco de los requerimientos solicitados por el/los Municipios.

3. Ejecutar las acciones en la forma y plazo previstos.

Para la ejecución de las líneas 2 y 3 las principales responsabilidades del Municipio o los ámbitos de concertación institucionalizados (Agencias, Asociaciones para el Desarrollo, Foros) serán¹¹:

- identificar las debilidades que tiene el territorio (actores involucrados) desde el punto de vista de las capacidades institucionales en llevar adelante la propuesta territorial presentada en los formularios provistos por el MTE y SS.

- establecer cuales son las propuestas que consideran viables de implementar en el marco de las tres (3) líneas de acción propuestas por el Programa de Fortalecimiento de Capacidades Institucionales.

- Identificar y proponer organizaciones socias para el proceso de gestión territorial de las políticas activas de empleo.

- Proponer los proyectos de ejecución en el marco de las líneas de acción del Programa.

- Garantizar su ejecución y supervisión para el logro de los resultados estipulados.

IV. LÍNEAS DE ACCIÓN

1) FORTALECIMIENTO DE EQUIPOS TÉCNICOS DE CONTRAPARTE

Mediante la celebración de Convenios de Asistencia Técnica y Capacitación con terceras instituciones, los equipos técnicos de contraparte serán partícipes de

¹⁰ Que son? O cuales son para el ministerio, solo del sistema científico tecnológico?

¹¹ En aquellos casos en que el Municipio proponga la participación de otras instituciones, las responsabilidades serán las estipuladas para la LÍNEA 1.

acciones de fortalecimiento en temáticas que impacten directa o indirectamente en la gestión de los Acuerdos Territoriales de Promoción del Empleo.

En ese sentido las acciones a apoyar son:

- ⊂ Seminarios, cursos, talleres de capacitación
- ⊂ Proyectos de Asistencia técnica y capacitación

El apoyo técnico y financiero será considerado en aquellos casos que:

- Se encuentren claramente identificadas las necesidades de capacitación y/o asistencia técnica y establecida su relación directa con el proceso de ejecución de los acuerdos.
- Las temáticas de capacitación no sean de carácter general como parte del desarrollo de las competencias de un empleado público sino que fortalezcan el desempeño de esa persona de acuerdo a las competencias necesarias para diseñar, implementar y gestionar políticas activas de promoción del empleo en particular.
- Las actividades de asistencia técnica que generen capacidades en la gestión, cuando este proceso de asistencia culmine, puedan continuar sin que su sostenibilidad dependa del financiamiento solicitado al Ministerio o a organismos internacionales.
- Los destinatarios de la capacitación provengan de varios municipios integrantes de una micro región¹²
- La relación costo/ calidad/ de las acciones dirigidas a la población objetivo resulte óptima.
- Las propuestas que intenten abordar problemáticas de gestión que resulten estratégicas para el desarrollo de la propuesta, aún cuando las mismas sean de difícil visibilización y requieran de un diseño especial y a medida del problema al que se intenta dar respuesta. (ej.: Co-gerenciamiento de espacios de concertación multiactorales, construcción de estrategias de captación del sector privado en la implementación de políticas públicas, identificación de nichos productivos viables para el territorio etc.). En dichos casos se evaluará especialmente la oferta construida y la pertinencia de la misma.

¹² Se aceptarán propuestas que abarquen solo a un (1) municipio solo en aquellos casos que se amerite por la justificación planteada por el territorio.

2) CONSOLIDACIÓN DE LA EJECUCION DE LAS ESTRATEGIAS TERRITORIALES DE PROMOCIÓN DEL EMPLEO.

El propósito principal de esta línea es el desarrollo y/o fortalecimiento de dispositivos que impacten positivamente en el avance efectivo y el mejoramiento de la calidad de los procesos territoriales de promoción del empleo.

En ese sentido las acciones a apoyar son:

⊂ Constitución de ámbitos críticos para la gestión del empleo en el nivel local¹³

⊂ Desarrollo de actividades de intercambio entre diferentes actores involucrados con el mundo del empleo y la producción para presentación y ajuste sobre la estrategia del Acuerdo Territorial

⊂ Desarrollo de actividades de intercambio entre diferentes municipios en torno a un eje temático crítico para la consolidación territorial del empleo.

Las acciones a co-financiar serán propuestas por los municipios y evaluadas por la Secretaria de Empleo, de acuerdo a los siguientes parámetros:

El producto a obtener deberá contribuir y ser pensado en función de los resultados previstos en la ejecución de los Acuerdos.

- Las actividades previstas permitirán establecer en forma conjunta entre distintos actores involucrados (multiactoralmente y/o multisectorialmente y/o regionalmente) formas de abordaje a los problemas identificados por el territorio como nudos críticos en el desarrollo de la estrategia del/los Acuerdo/s Territorial/es.

- Las acciones de capacitación solicitadas deberán incluir actores representativos de los distintos sectores productivos, institucionales, involucrados en el desarrollo del Acuerdo, integrando las instancias académicas y de investigación y desarrollo con presencia en el territorio.

- Los contenidos de dichas acciones deberán guardar relación con el proceso de gestión y los resultados esperados en los Acuerdos Territoriales de Promoción del Empleo, encontrándose debidamente fundamentada su inclusión en la propuesta, desagregados por proyecto y curso solicitado.

¹³ Por ejemplo la conformación de un espacio de discusión y consenso sobre las políticas de formación y trabajo que nucleee las instituciones de formación profesional y del sector empresario, a efectos de consolidar un sistema local de formación para el trabajo. Por ejemplo reuniones periódicas con los gerentes de recursos humanos de las empresas para establecer acuerdos sobre los procesos de intermediación laboral, formación profesional del territorio.

- Los eventos de capacitación e intercambio (foros) que involucren la presencia de actores de otros territorios deberán establecer claramente los objetivos, impacto esperado del encuentro en término de intercambio, transferencia de conocimientos y establecimiento de mecanismos de articulación territorial.

- Los eventos de capacitación e intercambio deberán contar con una relatoria del proceso, un documento que contenga las conclusiones, y deberán proponer una metodología que garantice un proceso de construcción colectiva de conocimiento.

- Los eventos de capacitación e intercambio y/o procesamiento de problemas comunes o específicos podrán asumir diferentes modalidades debiéndose fundamentar la opción propuesta.

- Se deberán establecer pautas de presentación de trabajos para exponer en los distintos espacios, deberán permitir el trabajo en comisiones y se considerará prioritario la incorporación de instituciones académicas y de investigación y desarrollo que hubieran formado parte de los procesos, o tuvieran una lectura externa sistematizada.

3) GENERACIÓN Y/O FORTALECIMIENTO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN LOCALES¹⁴

Las acciones comprendidas en esta línea tendrán como objetivo generar, procesar, analizar y difundir información sobre el comportamiento del mercado de trabajo y la producción local que impacte directa o indirectamente en el corto o mediano plazo en la creación de puestos de trabajo.

En ese sentido las acciones a apoyar son:

- ⊂ Instalación de observatorios laborales de empleo
- ⊂ Relevamientos de información

El apoyo técnico y financiero solicitado se aplicará a la producción o procesamiento de información en el nivel local siguiendo los lineamientos metodológicos fijados por el Ministerio en el "Modelo de Observatorio Local de Empleo y Trabajo" cuyo documento en versión final se encontrará disponible a partir del mes de Noviembre de 2006.

A partir de la implementación de los relevamientos previstos por el Modelo de Observatorio Local de Empleo y Trabajo el territorio podrá:

¹⁴ Las acciones que se desarrollen en esta línea deberán seguir los lineamientos y características que fijen la Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, conjuntamente con la Dirección del Servicio Federal de Empleo.

- Determinar sectores económicos dinámicos y con posibilidades de generación de empleo en el corto o mediano plazo.
- Identificar actividades con potencial de crecimiento no desarrolladas; nichos de empleo, oportunidades productivas.
- Identificar necesidades de capacitación de los sectores económicos que contribuyan a la planificación de planes de capacitación laboral.
- Analizar el perfil de la oferta de trabajo (población desocupada que busca trabajo)
- Analizar el perfil de la demanda de trabajo (empresas que requieren personal)

Cualquier otra necesidad de generación y procesamiento de información que sea identificada por el territorio y que no esté contemplada en el Modelo de Observatorio propuesto por el Ministerio, será evaluada oportunamente, siempre que las acciones a implementar supongan la obtención de información que impacte directamente o indirectamente en el corto o mediano plazo en la creación de puestos de trabajo y la información a obtener implique el procesamiento o generación de datos con los que no se cuenta en el territorio.

VI. FINANCIAMIENTO

Se asignarán recursos financieros para el desarrollo de las acciones de fortalecimiento de los gobiernos y actores locales en los rubros especificados en las tres líneas del programa.

La ejecución del presupuesto se desarrollará en el marco de Convenios a suscribir entre el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y la institución responsable de la ejecución de las acciones.

Los convenios mencionados se establecerán en base a un conjunto de resultados a lograr, medibles y cuantificables cuyo cumplimiento por etapas previamente acordadas permitirán el desembolso de las distintas cuotas del convenio, previa verificación del cumplimiento de las etapas respectivas

RUBROS FINANCIABLES:

- Horas Docentes
- Honorarios Asistencia Técnica

- Movilidad, Traslados y Alojamiento
- Refrigerios
- Otros Servicios de Apoyo: Folletería, Impresión de Materiales de trabajo, Alquiler de cañón, retroproyectores, salones para cursos, talleres, seminarios

Un Programa Municipal de Fomento de las Microempresas. Introducción.

Es importante destacar que nuestro abordaje de la temática de las microempresas se realiza desde una visión que prefiere privilegiar una mirada más propia del fomento del desarrollo productivo de ese creciente segmento de la economía que se visualiza como destinado a consolidarse en el contexto de un mercado determinado, que a un tratamiento meramente asistencialista vinculado solo a la contención social de familias en riesgo, aún cuando resulta deseable que los dos objetivos puedan cumplirse de modo concomitante, partiendo de una intervención orientada al fomento productivo.

Este criterio se encolumna claramente con algunos de los principales objetivos que Alburquerque sostiene deben tener las iniciativas de desarrollo económico local en América Latina, entre los que señala la "superación de las limitaciones del enfoque asistencialista implícito en los fondos de inversión social y en los programas de lucha contra la pobreza..." (Alburquerque, 2002:292/293)

A efectos de evaluar la incidencia socioeconómica que puede tener el universo que integran las microempresas entre nosotros, estimamos digno de mención que el Censo Económico de 1994 indicaba que las micro, pequeñas y medianas empresas generaban el 78 % del empleo y el 67 % del valor agregado en Argentina. (Acuña, 2004: 19)

Asimismo, entre los argumentos del Poder Ejecutivo Nacional al tiempo de elevar al Congreso Nacional el Proyecto de Ley de lo que luego sería la Ley PyME, se señalaba que el universo mipyme aportaba el 40 % del PBI de la Argentina. (Poli, 2004:56)

Por otra parte, un estudio sobre países de América Latina, menciona que en Argentina las microempresas integran junto a las PyMes un conjunto que representa al 96,5 % del total de empresas y el 47 % del empleo total, tomando como variable de corte las empresas de hasta cincuenta (50) empleados. (Alburquerque, 2002:6)

Y aunque naturalmente esas referencias hayan sufrido las variaciones propias que producen los procesos económicos en el tiempo, creemos que son indicadores de una proporción cuya tendencia se mantiene en la actualidad.

Dicho esto, queremos señalar que estimamos como algunos de los caracteres distintivos del universo de las microempresas a los siguientes 10 aspectos:

- Altas tasas de natalidad y mortalidad, esta última en los primeros años de vida;
- Alta informalidad tributaria, sanitaria y laboral;
- Dificultades para completar trámites y formalizar actividades;
- Relativamente baja tendencia a la capacitación;
- Escaso conocimiento de técnicas de gestión empresarial;
- Dificultades para acceder y consolidarse en el mercado;
- Bajas posibilidades de acceder a financiamiento que no provenga de ahorros propios y acorde con sus capacidades de pago para comenzar actividades o mejorar su evolución;
- Bajos volúmenes de compra a proveedores y de ventas a clientes que suelen elevar el costo de esas transacciones, restándoles competitividad;
- Predominante cultura individualista;
- Baja cantidad de trabajadores/empleados.

La referida aproximación a los caracteres generales del universo microempresario explican en cierto modo nuestra preocupación por desarrollar, institucionalizar y ejecutar efectivamente un Programa Municipal de Fomento a las Microempresas que contribuya a modificar positivamente el escenario territorial en el Municipio de Tandil, de la Provincia de Buenos Aires, en Argentina.

Es llamativo tener que señalar que hasta finales de 2005 Tandil nunca había tenido en ejecución un Programa Municipal de Fomento a las Microempresas, atendiendo a que se trata de un Partido que cuenta con alrededor de 120 mil habitantes, y una estructura económica local lo suficientemente diversificada¹⁵

¹⁵ Un estudio realizado por el Banco Mundial en el Marco del Programa Municipios del 3er Milenio (M3M) en el que Tandil fue uno de los 5 Municipios argentinos en participar, estableció que el Producto Bruto Geográfico local se distribuía de la siguiente manera: 30 % Sector Primario; 17 % Sector Secundario y el resto se dividía de la siguiente manera: Servicios 19 % y dentro de este sector, otros servicios como Comercio Mayorista 23 % y Comercio Minorista 11 %.

dentro de la cual nos ha sido posible identificar alrededor de 1300 personas cuyas actividades pueden encuadrarse en la categoría de microempresa, sin perjuicio de la existencia de otras unidades productivas aún no registradas.

Esta situación disvaliosa para el sector microempresario, ha impedido que desde el Gobierno Local se tuvieran en cuenta muchas restricciones y necesidades microempresariales que requieren ser corregidas y atendidas, y son propias de una realidad territorial muy específica como la que caracteriza al segmento de las microempresas tandilenses.

Al respecto, y solo a modo de ejemplo, creemos oportuno consignar que en 2005 sobre 31 casos de potenciales emprendedores que fueron a solicitar información sobre operatorias crediticias a la Secretaría de Desarrollo Local del Municipio de Tandil, y completaron una encuesta, el 43 % no podían encuadrarse en 11 de las 12 líneas oficiales de apoyo financiero y tecnológico que estaban vigentes, porque no reunían los requisitos mínimos exigidos.¹⁶

Entre esos requisitos siempre se encontraba la exigencia de contar con la respectiva habilitación municipal.

Pero sobre ese 43 % con problemas de acceso a operatorias crediticias, lo que más llamó nuestra atención fue que el 55 % de los consultados no poseía habilitación municipal ni inscripciones en Rentas de la Provincia y la AFIP, sin ser un emprendimiento nuevo o que trataba de comenzar sus actividades,

Y el 45 % restante tampoco tenía habilitación, pero se trataba en esos casos de emprendimientos recientes o prontos a comenzar actividades, por lo que resultaba más comprensible su situación.

Evaluando esta única dimensión de restricciones que afectaba a las microempresas para acceder al crédito, ya se podía advertir el tipo de dificultades

¹⁶ Se trata de las líneas denominadas Fondo Productivo, PyMes (CFI-Banco Nación), Fuerza PyME, Crédito Fiscal, Microemprendimientos (CFI-Banco Nación), Fomicro y Fonapyme (Sepyme-Banco Nación), Fondos Descentralizados (Desarrollo Social), Desarrollo, Modernización y Servicios Tecnológicos (Fontar) y Producción Regional Exportable (CFI-Banco Nación). La única operatoria a la que podían acceder era la de la Banca Social, con fondos originarios del Ministerio de Desarrollo Humano de la Provincia, y que el Municipio trabaja en conjunto con la Asociación para la Pequeña

y Mediana Empresa de Tandil (APYMET) y permite financiar hasta mil pesos (su promedio sobre 36 proyectos financiados ha sido de 808 pesos a devolver en 12 cuotas sin interés y sin mayores requisitos adicionales.

que suelen impedir la concreción de posibilidades de evolución productiva y empresarial.

Al mismo tiempo, se verificaba la ausencia de un registro municipal de microempresas locales completo y actualizado, y podía observarse una muy instalada cultura de compartimentos estancos en las distintas áreas del Municipio, lo que contribuía a desanimar a muchos microempresarios a realizar y finalizar trámites de formalización administrativa de sus unidades productivas.

Otro dato interesante del pequeño relevamiento señalado fue que la mayoría de los consultados manifestaba necesitar una asistencia financiera en el rango de los 2 mil a los 10 mil pesos, cuyos montos, como vimos, no alcanzaba a cubrir la operatoria de la Banca Social que resultaba la única de fácil acceso de la inmensa mayoría de los microempresarios relevados.

Al respecto, es también usual observar que las dificultades aludidas no siempre encuentran correlatos de solución en políticas públicas efectivas que se muestren tendientes a suavizar las barreras de entrada de las microempresas al mundo de la formalidad.

El conocimiento del tipo de restricciones arriba descritas, más los caracteres que suelen tipificar al mundo microempresario que señaláramos al analizar los aspectos que tipifican a este universo, nos llevaron a pensar en la necesidad de diseñar, institucionalizar y ejecutar el primer Programa Municipal de Fomento a las Microempresas que ha tenido el Municipio de Tandil, y que hemos denominado PROMICRO.

A efectos de lograr una legislación inicial que contemplara la visión de los más diversos sectores posibles, se realizaron consultas con integrantes de los diversos Bloques Políticos del H. Concejo Deliberante y también con entidades como la Cámara Microempresarial de Tandil, la Asociación para la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil (Apymet), que ya tenía a su cargo junto al Municipio un Programa de microcrédito llamado Banca Social, el INTA y la Asociación Promover que controlaba otros programas de microcrédito.

Esa ronda de consultas permitió elaborar un Proyecto de Ordenanza que contenía inquietudes y sugerencias de un buen número de los actores del territorio local vinculados a la actividad microempresaria, permitiendo hacer efectivo algunos de los pilares ineludibles de cualquier proyecto vinculado al Desarrollo Económico

Local que procure consolidarse en el tiempo: la cooperación público-privada y la articulación de actores territoriales,

Luego de un trámite legislativo rápido, el proyecto obtuvo sanción solo por mayoría, (pues un conglomerado de concejales de la oposición votó en contra de la iniciativa) y fue promulgado como Ordenanza Municipal con el N° 9909, siendo reglamentada por el Decreto del Intendente Municipal N° 824/06.

Variables contempladas para establecer qué se considera Microempresa.

Respecto a qué tipo de unidades productivas se consideran microempresas, la Ordenanza establece tres (3) variables de corte, incluyendo a aquellas unidades productivas que posean los siguientes caracteres:

1. Que su facturación anual no supere los setenta y cinco (75) mil pesos
2. Que el total de su activo fijo, con excepción de inmuebles y rodados, no supere los cien (100) mil pesos
3. Que el total de personas que participen de las actividades productivas de la empresa no supere los quince (15) entre familiares y no familiares

A este último efecto, en el caso de las cooperativas se tendrá en cuenta solamente el número de integrantes del Consejo de Administración que son doce (12), a fines de incluir a todas aquellas cooperativas que puedan cumplir también con los dos primeros requisitos.

El PROMICRO exige que las tres condiciones referidas deben cumplirse en forma conjunta, pero agrega además una disposición importante para contemplar las variaciones de carácter macroeconómico que suelen afectar de forma cíclica a la Argentina:

Los montos de los puntos 1 y 2 podrán ser actualizados cuando razones del contexto socioeconómico lo justifiquen.

En la ronda de consultas realizada con distintas entidades para enriquecer el Proyecto de Ordenanza surgieron preguntas acerca de porqué se establecía un monto de facturación anual que podía considerarse relativamente bajo en un contexto de crecimiento económico.

La respuesta fue que si se aumentaba significativamente ese monto podrían participar, compitiendo con el universo micro por beneficios en el Programa,

empresas de mayor envergadura que tienen notorias posibilidades de acceder a otras ventanillas de asistencia financiera y a un soporte de logística empresarial y profesional con el que generalmente no cuentan las microempresas.

Debe agregarse no obstante, que se encuentran en curso de implementación modificaciones normativas tendientes a contemplar el caso de actividades productivas específicas que cuentan con mucha carga de activo fijo pero que suelen incluir dentro de su universo un buen número de unidades productivas que encuadran perfectamente en la categoría de microempresa según su facturación y número de trabajadores/empleados, como es el caso de la apicultura.

Del mismo modo, se prevé que con el avance de funcionamiento del programa deban realizarse adecuaciones vinculadas a las variables de corte utilizadas inicialmente atendiendo a las diversas características productivas de los distintos sectores de actividad que componen el universo meta, tomando como referencia la línea utilizada por la caracterización realizada por la Ley Nacional PyME N° 25.300

Funcionamiento del PROMICRO.

El PROMICRO crea un Registro Municipal de Microempresas (REMICE) que funciona en el ámbito de la Secretaría de Desarrollo Local del Municipio. El citado Registro está destinado a cumplir con diversas finalidades.

En primer lugar, cualquier microempresario/a interesado/a en acceder a las acciones locales de fomento previstas en el PROMICRO deberá encontrarse inscripto en el REMICE.

En segundo lugar, el REMICE procura transformarse en una base de datos lo más completa posible de las microempresas presentes en el territorio local.

Y finalmente, aspira también a convertirse en un Registro Único de Beneficiarios de asignaciones provenientes de programas de apoyo a las Microempresas presentes en el territorio local, cualquiera sea su origen, y compartir la información para cruzar datos con las diversas entidades que participan de ese tipo de programas.

El REMICE se configura conforme a una Declaración Jurada que completa cada interesado/a, en la que se da cuenta de una serie de informaciones, entre las que se encuentra la vinculada a facturación anual, activo fijo y cantidad de empleados, a fin de verificar que la unidad productiva de que se trate se encuadra

dentro de las variables de corte que establece la Ordenanza para caracterizar una microempresa.

Además, el PROMICRO exige que quienes se inscriban en el REMICE, acrediten al menos tres (3) años de residencia efectiva en Tandil, condición que podrá probarse por medio de los siguientes instrumentos: Documento Nacional de Identidad; constancia del Padrón Electoral; recibo de sueldo; fotocopia de contrato de alquiler; constancia de número de CUIT; facturas de gas y energía eléctrica; certificado de supervivencia; dos (2) testigos mayores de veintiún (21) años, y todos los demás medios que el Municipio estime pertinentes.

Las microempresas que aspiren a recibir apoyo del PROMICRO pueden revestir el carácter de unidades productivas uni o pluripersonales.

En el último caso se admiten las formas de cooperativas, sociedades comerciales o no constituídas regularmente, como así también a personas físicas que realizan tareas de subsistencia, artesanado, cooperativas de trabajo y miembros de proyectos productivos que se encuentren inscriptos en el Registro de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social.

En los casos de unidades productivas pluripersonales pero que no sean del Plan Manos a la Obra u otros similares, cualquiera sea la forma asociativa elegida, en los tipos asociativos que así lo requieran, los aspirantes deberán presentar la constancia de Personería Jurídica, o si ella se encontrara en proceso de trámite, la constancia del mismo.

Procurando orientar la aplicación del Programa a unidades estrictamente productivas, no se admiten como aspirantes a los beneficios del PROMICRO a comisionistas, corredores e intermediarios cuando estas sean sus actividades principales.

La Secretaría de Desarrollo Local municipal se reserva el derecho de establecer los mecanismos que estime necesarios para verificar la veracidad de la información surgida de cada Declaración Jurada y de la demás documentación que se acompañe al efecto de la inscripción de interesados/as en el REMICE.

Ventanilla Única para agilizar trámites.

Atendiendo a la señalada cultura de compartimentos estancos que caracteriza a la administración pública municipal, y procurando superar esa barrera burocrática, se establece el funcionamiento de un sistema de Ventanilla Única para

viabilizar con mayor rapidez y garantizar la eficacia en el seguimiento de los trámites iniciados por los microempresarios/as que acceden al sistema.

Con esa finalidad, una persona de la Secretaría de Desarrollo Local ha sido especialmente entrenada y asignada para atender la Ventanilla Única y simultáneamente ya se han establecido a las personas de referencia para el seguimiento de trámites en áreas municipales trascendentes para el fin buscado como resultan ser Inspección General, Rentas Municipales y Bromatología.

Una característica adicional de este sistema de Ventanilla Única es que el PROMICRO ha previsto que se atiendan también allí las solicitudes de inscripción en el Registro Provincial de Microempresas creado por la Ley Provincial N° 11.936 (a la que la Ordenanza adhiere expresamente) que exime del pago del anticipo del Impuesto a los Ingresos Brutos y otorga un régimen especial de pago para la inscripción de productos alimenticios de hasta 48 cuotas con un mínimo de 30 pesos mensuales.

También se concentra en la Ventanilla Única el funcionamiento de todo el régimen del Registro Nacional de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social, puesto en marcha por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, del que el Municipio de Tandil fuera uno de sus primeros promotores en el año 2004.

Este último Registro ya ha sido desarrollado en Tandil con la presencia de trabajadoras sociales de la Nación que han encuestado a 106 personas, (pre relevadas por el Municipio) como aspirantes a utilizar los beneficios del referido registro, que incluye la posibilidad de obtener la inscripción en un Monotributo Social por 2 años y el acceso a una obras social con solo pagar 12 pesos por mes.

Una particularidad del PROMICRO reside en la disposición que establece que los integrantes del universo comprendido por personas físicas que realizan tareas de subsistencia, artesanado, cooperativas de trabajo y miembros de proyectos productivos que se encuentren inscriptos en el Registro de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social, podrán recibir tratamiento y asistencia preferencial dentro del marco de su normativa.

La idea es generar un espacio institucional de trato preferencial para aquellas unidades productivas que se estiman incursas en actividades más propias de la economía social y que suelen encontrarse en situaciones menos favorecidas que otras unidades productivas, aunque estas últimas puedan también encuadrar en la categoría de microempresa conforme exige el Programa.

Naturalmente que ese tratamiento deberá determinarse atendiendo a las circunstancias particulares de cada caso.

Estas preferencias de acceso a acciones de fomento centradas en los grupos meta más desfavorecidos se nutren de conceptos de Alburquerque cuando señala que "la mejora de la calidad de vida se enfoca, pues, desde una estrategia básica de promoción del desarrollo económico y el empleo local, junto a actuaciones complementarias focalizadas hacia los grupos sociales con mayores dificultades de inserción social." (Alburquerque, 2002:17)

Del modo descrito, la Ventanilla Única municipal actúa también entonces como mecanismo de reunión y tramitación de los beneficios para microempresas vigentes en los tres (3) niveles de organización territorial del estado federal argentino, permitiendo a los microempresarios acceder, a través de una sola oficina municipal, a todos los beneficios de fomento originados en diversas jurisdicciones y presentes en el territorio local.

La instrumentación del servicio de Ventanilla Única procura constituirse en una respuesta efectiva e innovadora del Gobierno Local para las necesidades y expectativas presentes en la realidad territorial del universo microempresario que observa dificultades para completar trámites y formalizar actividades.

Un régimen específico de habilitación municipal.

En el citado decreto N° 824/06, el Departamento Ejecutivo Municipal haciendo uso de sus facultades de co-legislación reglamenta la autorización otorgada por la Ordenanza N° 9990 para hacer posible un régimen específico y excepcional de habilitación municipal para aquellos microempresarios/as que lo requieran.

Naturalmente que se trata de los microempresarios/as que se encuentren inscriptos en el Registro Municipal de Microempresas de Tandil (REMICE) quienes tendrán derecho a obtener la habilitación municipal de las instalaciones donde realicen sus actividades productivas cuando acrediten:

- a) Estar cumpliendo con las normas de seguridad e higiene y
- b) Con buenas prácticas ambientalistas que sean facultad del Municipio controlar, no siendo exigible otro tipo de requisitos, salvo nuevas regulaciones de orden municipal que en el futuro les resulten aplicables.

Asimismo, de la regulación emanada del Decreto Reglamentario 824/06 surge que se podrá obtener la habilitación automática y excepcional siempre y cuando se hayan cumplido las siguientes condiciones:

- 1) Que se trate de la primera vez que se inicia el trámite de habilitación o que se trate de una actividad distinta a una tramitación anterior realizada por la misma persona o razón social;
- 2) Existencia de un informe previo de la Dirección General de Ingresos que acredite que el/la solicitante ha iniciado el trámite para inscribirse como contribuyente de la Tasa de Seguridad e Higiene y le ha sido otorgado un número de Clave Única de Identificación Municipal (CUIM) y
- 3) Existencia de un informe previo del Sistema de Gestión Ambiental o la dependencia que la sustituya en el futuro, acreditando el cumplimiento de buenas prácticas ambientalistas en la actividad por la que solicita habilitación, en temas que resulten comprendidos dentro de las facultades municipales.

Una vez cumplidos los requisitos señalados los solicitantes pagarán solo el 50 % del mínimo de los derechos de habilitación o del 5 por mil sobre el valor de los bienes de uso.

Estamos frente a un claro caso de discriminación positiva.

La discriminación es una palabra que suele ser asociada automáticamente con una connotación negativa y sin embargo posee también una faz positiva.

Discriminar significa distinguir, y la capacidad de distinguir es una facultad que tienen los cuerpos legislativos para ejercer su tarea específica.

Pero existen al menos dos formas de realizar esas distinciones:

- 1) Una negativa que es aquella que se utiliza para impedir que algo sea realizado o excluir a alguien para que no sea posible de cumplir una actividad o realizar una acción determinada; y
- 2) Otra que es positiva y se utiliza para incluir, integrar o promover social, económica, sanitaria o culturalmente a grupos sociales considerados en situación desfavorable, y contribuir a elevarlos a un estadio de mejores condiciones de vida o de desarrollo.

Por ejemplo, existe discriminación positiva dispuesta por el legislador cuando se establece que las madres pueden utilizar dos (2) horas diarias de su turno laboral para amamantar a sus hijos mientras dure el período de lactancia.

Es desde esta concepción de distinción positiva que se ha generado el régimen específico de habilitación que estamos comentando, y está dirigido a incluir en la formalidad institucional y en el mercado, a un buen número de microempresas integrantes de un universo productivo presente en la vida real pero que históricamente han observado dificultades para obtener una habilitación municipal.

La distinción positiva hacia las microempresas inscriptas en el REMICE se efectiviza en este caso respecto al régimen general de habilitaciones de Tandil que, por ser el Municipio agente de información de la AFIP, exige presentar número de CUIT y de inscripción en Rentas de la provincia de Buenos Aires para iniciar el trámite.

La sola presencia de esos requisitos, hacían imposible la consecución del trámite de habilitación municipal a un número considerable de microempresas, como surge de los datos que muestran que muchas unidades productivas que no eran de reciente conformación no poseían la referida habilitación.

Esta flexibilización inclusiva e integradora se propone contribuir al ingreso a la formalidad tributaria municipal del mayor cúmulo posible de microempresas que revistan en la informalidad.

Nótese que el espíritu de la distinción inclusiva no se funda en un pretendido detrimento de formalizaciones tributarias de orden nacional y/o provincial, pues la presencia activa del servicio de Ventanilla Única comentado procura también el rápido ingreso de los inscriptos en el REMICE al régimen de Monotributo Social del Registro de Efectores de Desarrollo Local y Economía Social (que como vimos ya tiene 106 aspirantes inscriptos) y al Registro Provincial de Microempresas que habilita facilidades para el pago de algunos tributos provinciales ya descriptas.

Y esto es así al punto de que a la fecha de presentación del presente trabajo se encontraban inscriptas en el REMICE 67 microempresas (39 menos que para el Monotributo Social) y de ellas eran 18 las que habían comenzado el trámite dentro del marco del régimen específico de habilitación municipal.

Si bien es cierto que el PROMICRO se puso operativo en mayo de 2006, también lo es que resulta un propósito central del Programa consolidar una tarea gradual e incremental de ingreso de microempresas a los beneficios de este

régimen, en función de no resentir la calidad y eficacia del servicio prestado, atendiendo a que todo el proceso se encuentra a cargo de una sola persona hasta tanto exista la posibilidad presupuestaria municipal de incorporar nuevo personal.

Otros mecanismos de inclusión.

En muchos casos ocurre que los/as microempresarios/as que procuran habilitar una unidad productiva no poseen los planos del lugar destinado a la actividad de que se trate.

Para esos casos el PROMICRO remite a:

1) Las facilidades preexistentes en virtud de la vigencia anterior del Decreto N° 444 que autoriza a otorgar una habilitación provisoria durante 180 días siempre que el/la solicitante asuma formalmente el compromiso de confeccionar el plano en ese plazo. En caso de que no se cumpla con el compromiso asumido por la microempresa el Municipio podrá dar por caída la habilitación provisoria.

Del mismo modo, el Programa también incluye:

2) La posibilidad de que las microempresas sean eximidas del pago de la Tasa de Seguridad e Higiene y de las estrictamente correspondientes a la actividad productiva desarrollada, por un plazo de hasta 36 meses, aunque del Decreto Reglamentario N° 824/06 surge que, en principio, serán eximidas por un (1) año desde el momento que obtengan la habilitación, lo cual no impide que luego se pueda extender hasta treinta y seis (36) meses el plazo de exención de pago de la tasa de que se trate.

Otras disposiciones reglamentarias tienden también a solucionar una serie de obstáculos que surgían de la imposibilidad de dar de baja de oficio a habilitaciones preexistentes sobre un lugar donde ya no se realiza la anterior actividad y que se quiere habilitar nuevamente para otra finalidad.

Al respecto se establece lo siguiente:

3) Cuando un/a microempresario/a inscripto en el REMICE, haya iniciado un trámite de habilitación sobre un domicilio fiscal con una habilitación preexistente que no ha sido dada de baja, la Dirección de Inspección General y Tránsito tendrá la facultad de realizar bajas de oficio de las habilitaciones preexistentes siempre que se cumpla con alguna de siguientes condiciones:

a) Verificación fehaciente de existencia de un título de dominio del inmueble a nombre del/la solicitante de la nueva habilitación;

b) Verificación fehaciente de la existencia de un contrato de alquiler del inmueble, a nombre del solicitante de la nueva habilitación;

c) Verificación fehaciente de que se ha dado de baja el servicio de energía eléctrica del domicilio motivo del trámite o de que el servicio de energía eléctrica se encuentra a nombre de quien ha iniciado el trámite y

d) Verificación fehaciente de inexistencia de la actividad por la que se dispuso la habilitación originaria en el domicilio fiscal de que se trate.

En muchas oportunidades las microempresas productoras de alimentos cuando se encuentran en situación de inscribir varios de sus productos en el Ministerio de Salud provincial deben realizar un conjunto de gastos que les ocasionan dificultades de cumplimiento del trámite de formalización sanitaria de sus productos, por eso el PROMICRO dispone que:

4) Las microempresas que deban realizar análisis de productos alimenticios necesarios para su inscripción provincial y/o nacional, cuando éstos puedan hacerse en el Laboratorio a cargo de la Dirección Municipal de Bromatología podrán pagar su costo en doce (12) cuotas iguales y consecutivas.

Como puede observarse, este conjunto de medidas constituyen un esfuerzo notorio de adecuación socio institucional originado en el Gobierno Local de Tandil que se propone entre sus objetivos contribuir a reducir de manera significativa las altas tasas de informalidad tributaria y sanitaria que se consideran consustanciales al funcionamiento de muchas microempresas.

Tipos de asignaciones económicas previstas.

a) Asignaciones No Reintegrables

En punto al tema de las asistencias a microempresas que prevé el PROMICRO se destacan distintos tipos de asignaciones económicas.

En primer lugar se contempla la posibilidad de otorgar las llamadas asignaciones no reintegrables.

Se trata de ayudas económicas destinadas a resolver problemas productivos propios de la coyuntura empresarial y/o que no encuentran respuestas en otras ventanillas de ayuda disponibles en el territorio local para la condición y situación real en la que suelen encontrarse las microempresas.

La idea de establecer este tipo de asignaciones se funda en que la dinámica de las necesidades de evolución productiva de muchas microempresas tenidas en

vista para esta asistencia, se manifiesta con una velocidad tal que no resulta apropiado atenderlas a través de operatorias de crédito.

Se estima al respecto que ese tipo de operatorias, en general, llevan un tiempo considerable de evaluación y otorgamiento lo que en la mayoría de los casos tornaría extemporánea la asignación pública respecto al momento de la necesidad microempresaria concreta.

Al respecto se contemplan como pasibles de resultar elegibles las acciones destinadas a completar procesos productivos que incluyan actividades vinculadas a manufactura, distribución, inscripciones (sanitarias, de marcas, de códigos de barra, de patentes de invención), diseño, etiquetado, embalaje, envíos de muestras, promoción de bienes y servicios, participación en ferias y exposiciones nacionales, provinciales y regionales, incorporación de normas de calidad de proceso y/o de producto, participación en proyectos de investigación y desarrollo con distintas instituciones, capacitación y/o entrenamiento de personal y otras acciones que conforme la previa evaluación de la Secretaría de Desarrollo Local, se vinculen estrictamente con las necesidades de evolución productiva de la microempresa solicitante.

En principio, la asignación municipal no podrá superar los cinco (5) mil pesos, y en ningún caso el ochenta y cinco por ciento (85%) del costo total de la necesidad a satisfacer.

El Municipio está facultado a aportar el 85 %, pero no se encuentra obligado a hacerlo, de modo que su contribución podrá variar hasta ese porcentaje del costo total de la necesidad en función de las circunstancias particulares de cada caso que deberán ser evaluadas oportunamente.

Cuando se trate de proyectos asociativos podrá considerarse la posibilidad de otorgar hasta diez (10) mil pesos, siempre que se encuentre fehacientemente acreditados que se trate de un grupo con un mínimo de tres (3) personas, y el carácter asociativo del emprendimiento por los medios que el Municipio estime pertinente.

El recaudo de acreditar fehacientemente el carácter asociativo del emprendimiento se vincula con que la experiencia muestra que en varios casos de solicitantes del Plan Nacional Manos a la Obra, al exigirse que se formaran grupos asociativos con un mínimo de tres (3) personas para acceder a sus beneficios,

significó que muchos se presentaran como grupo asociativo pero en realidad no lo eran.

Esas situaciones en general terminan con la inviabilidad de cualquier emprendimiento, que naturalmente requiere de una *affectio societatis* más profunda.

Si bien creemos que la asociatividad no se garantiza con normas reglamentarias, resulta inevitable establecer un mínimo de integrantes para definir bajo la presencia de qué variables se considera la existencia de un grupo asociativo a estos efectos, para evitar conformaciones meramente formales que no cuentan con un genuino espíritu asociativo, estimamos ineludible verificar en cada situación particular si verdaderamente se trata de un emprendimiento asociativo o no.

Es obvio que para algunas de las actividades contempladas pueden resultar insuficientes las sumas tope establecidas, pero también es cierto que pueden resultar una forma rápida, y quizá la única, para que buena parte de los microempresarios con dificultades perentorias puedan tomar una ayuda que les permita contribuir a concretar un objetivo inmediato en el proceso de evolución y desarrollo de su emprendimiento.

Un ejemplo puede constituirlo el caso de los códigos de barra que exigen muchos comercios para recibir productos para comercializar.

Cuando a una microempresa se le requiere agregar ese dispositivo a su producto con un plazo perentorio, se trata de reunir rápidamente 1700 pesos para incorporar el código a la etiqueta.

Al momento que esto se escribe esa suma de dinero implica el equivalente a 567 dólares.

Y nuestra experiencia indica que muchas microempresas no están en condiciones de reunir ese dinero fácilmente, por lo que corren el riesgo de perder un mercado que habían conseguido con mucho esfuerzo, hasta tanto logren cumplir con el requisito del código de barras.

Si una asignación no reintegrable de hasta 5 mil pesos, con un quince por ciento (15 %) de aporte mínimo obligatorio por la microempresa, (fundado en el criterio de que la co-responsabilidad genera una mayor valoración de las intervenciones públicas y de los esfuerzos de las microempresas) sirve para sortear con éxito y cierta velocidad un obstáculo como el descrito, estimamos que se habrá

cumplido con una buena finalidad socioeconómica contribuyendo a la permanencia en el mercado y/o a consolidar la evolución productiva de una microempresa.

Lo mismo puede ocurrir con el proceso que lleva a obtener la propiedad industrial de una patente de invención o una marca de origen y calidad.

Y las microempresas también suelen enfrentar dificultades con la participación en una feria, el envío de una muestra o como en el caso de los alimentos que, por una nueva disposición, deben incluir desde agosto de 2006 la tabla nutricional que los componen, lo que importa la confección de una nueva etiqueta que suele representar objetivamente un costo bastante elevado.

El PROMICRO dispone también la posibilidad de utilizar este tipo de asignaciones para costear los aranceles de inscripción de establecimientos elaboradores de alimentos y productos alimenticios en organismos de jurisdicción provincial y nacional.

Finalmente, y respecto a los montos de las asignaciones, también es importante destacar que en el texto de la propia Ordenanza N° 9990 se establece expresamente que los montos totales de las asignaciones reintegrables y no reintegrables podrán ser actualizados cuando razones del contexto socioeconómico lo justifiquen, lo que consagra una posibilidad legal de ir adecuando los topes de las asignaciones conforme a la evolución del cuadro macroeconómico.

Existen en el PROMICRO en relación a este tipo de asignaciones no reintegrables dos restricciones deliberadas que estimamos dignas de ser destacadas a los efectos de mejorar la transparencia y efectividad en la disposición de los fondos públicos dirigidos a financiar este tipo de actividades:

- 1) Cuando la naturaleza de la solicitud lo haga posible, el Municipio luego de una primera entrega parcial, podrá otorgar las siguientes asignaciones por etapas verificando que se hayan cumplido las acciones previstas para las anteriores etapas;

Aquí cobra verdadera dimensión el concepto tan declamado de la importancia de la cooperación público-privada y la articulación de actores territoriales, pues en este caso específico se trata de una propuesta realizada por el Presidente de la Cámara Microempresarial de Tandil que fue receptada en la Ordenanza.

- 2) En todos los casos de proyectos aprobados, la dependencia municipal correspondiente será la encargada de realizar las respectivas

adquisiciones de bienes, elementos de capital de trabajo o servicios, los cuales le serán entregados bajo recepción documentada al/los beneficiario/s procurándose que en ningún caso reciba/n suma de dinero alguna.

En este caso se trata de evitar que ocurra lo que se ha verificado con asiduidad en diversos programas de apoyo financiero a microempresas en los cuales, en muchas oportunidades los fondos recibidos en dinero no eran utilizados para las finalidades productivas enunciadas en los proyectos, y una vez ocurrido eso resultaba muy difícil revertir la situación.

El proceso que culmina con la asignación efectiva puede observarse en el Cuadro N° 1 del Anexo.

b) Asignaciones Reintegrables.

Al principio de este trabajo mencionábamos que el universo microempresario solía sufrir bajas posibilidades de acceder a financiamiento que no provenga de ahorros propios y acorde con sus capacidades de pago para comenzar actividades o mejorar su evolución.

Tomando en cuenta esa restricción muy extendida el PROMICRO también prevé la posibilidad de otorgar asignaciones reintegrables siempre que se cumplan determinadas condiciones.

De este modo, entre los requisitos formales para considerar la viabilidad de los proyectos se establecen:

- 1) Haber completado el tipo de capacitación previa para la gestión de microempresas que el Municipio disponga por medio de una forma de organización propia o a través de terceros.

En este sentido es bueno destacar la expresa preocupación del espíritu y la letra del Programa por supeditar el acceso a las asistencias financieras reintegrables al cumplimiento de actividades de capacitación consideradas mínimas para la gestión microempresaria.

Y en relación a este tema ya se han estado dictando Cursos de Costos y Comercialización en el marco del trabajo conjunto Municipio y Apymet para el Programa de Banca Social con la muy valiosa participación de docentes de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro.

La Ordenanza 9990 autoriza al Municipio a articular con diversas instituciones locales vinculadas a la promoción de microempresas buscando coordinar la utilización racional y consensuada de distintos recursos, actividades de

capacitación, asistencia técnica, ferias, exposiciones, foros de difusión e intercambio de experiencias y todo otro tipo de actividades que se estimen apropiadas para el fortalecimiento del segmento microempresario.

Y en cumplimiento de esos objetivos el Gobierno Local ha firmado una Carta Acuerdo de Colaboración Recíproca con el Instituto Superior de Formación Técnica N° 75 de Tandil, a través de la cual se acuerda la realización conjunta de Cursos de Capacitación para Microempresas en la sede del citado Instituto.

Eso ha significado que se abriera la inscripción para 6 Cursos y Talleres distintos sobre temáticas como:

- a) Costos y Presupuestación;
- b) Formulación y Evaluación de Proyectos;
- c) Marketing Estratégico;
- d) Marketing Operativo;
- e) Taller de Asociatividad y
- f) Taller de Toma de Decisiones en un Contexto de Inflación.

Los Cursos y Talleres tienen un cupo de 30 personas cada uno y mientras se escribe este trabajo ya se habían completado casi todas las vacantes para todos ellos.

Estamos hablando de alrededor de 180 personas que tendrán la oportunidad de participar en actividades de capacitación impartidas por profesionales universitarios de Ciencias Económicas y en forma gratuita, con expresa orientación al segmento microempresario.

Naturalmente que el PROMICRO tomará como capacitaciones válidas para acceder a las asignaciones reintegrables a quienes hayan cumplido con el porcentaje de asistencia, que el Instituto Superior N° 75 determine, en los respectivos Cursos de Costos y Marketing, pues se consideran dos temáticas que deben estar en cúmulo de conocimientos básicos que debe poseer quien aspire a gestionar una microempresa y además solicite una ayuda financiera.

Es evidente que esta muestra de coordinación institucional se propone cumplir con el triple objetivo de atacar la relativamente baja tendencia a la capacitación, la cultura individualista y el escaso conocimiento de técnicas de gestión empresarial, que fueron oportunamente mencionados como propios del universo de la microempresa.

Queremos agregar además, que paralelamente al PROMICRO, el Municipio de Tandil ha puesto en marcha recientemente junto a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro, un Programa denominado PUEDA: Gestar Empresas para generar empleos, destinado al Desarrollo de la Cultura Emprendedora, en el que participan un buen número microempresarios/as o aspirantes a serlo.

El Programa cuenta con el auspicio de la Sociedad Rural de Tandil, INTA, la Asociación Apícola, la Federación Agraria Argentina-Filial Tandil, Asociación para la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil, Cámara Microempresarial de Tandil; Cámara Empresaria de Tandil y la Cuenca Lechera Mar y Sierras, y el apoyo inestimable del Consejo Profesional de Ciencias Económicas-Delegación Tandil que brinda gratuitamente sus instalaciones para que 30 alumnos concurren a capacitarse durante tres meses y medio.

Asimismo por un acuerdo con el Banco Credicoop, esa institución se compromete a ofrecer una línea de crédito promocional para aquellos planes de negocios que, surgidos del PUEDA, sean evaluados como viables por la citada Facultad.

- 2) Expresar en forma clara y precisa la actividad económica a desarrollar justificando la viabilidad del proyecto;
- 3) Presupuestar de forma analítica los componentes del costo total para la puesta en funcionamiento del proyecto;
- 4) Cuando corresponda, acompañar copia autenticada de los Estatutos Sociales. En los casos de sociedades y cooperativas que no hubieran finalizado el trámite para obtener su personería jurídica deberán acompañar comprobantes fehacientes de la iniciación del trámite. En los casos que se acompañe la documentación, de ella deberá surgir claramente la forma societaria elegida.
- 5) Aportar en forma completa los datos personales de cada uno de integrantes del proyecto;
- 6) Describir el producto o servicios final, el mercado al cual se dirige y la rentabilidad esperada que se estima y
- 7) Acompañar el listado de personas que trabajan en la microempresa con sus datos completos y su domicilio real, como toda otra información que se requiera como necesaria.

Al igual que en los supuestos de asignaciones no reintegrables, en estos casos, en principio la asignación municipal no podrá superar los cinco (5) mil pesos, y en ningún caso el noventa por ciento (90 %) del monto total solicitado para cada proyecto.

El Municipio está facultado a aportar el 90 %, pero no se encuentra obligado a hacerlo, de modo que su contribución podrá variar hasta ese porcentaje del costo total de la necesidad en función de las circunstancias particulares de cada caso que deberán ser evaluadas oportunamente.

Cuando se trate de proyectos asociativos podrá considerarse la posibilidad de otorgar hasta diez (10) mil pesos, siempre que se encuentre fehacientemente acreditados que se traté de un grupo con un mínimo de tres (3) personas, y el carácter asociativo del emprendimiento por los medios que el Municipio estime pertinente.

En este tipo de asignaciones reintegrables el PROMICRO incluye una posibilidad vinculada a promover el desarrollo de innovaciones tecnológicas en el sistema productivo local.

Para eso, dispone que también podrá ampliarse la asignación, sin ponerle un límite, cuando exista una solicitud razonablemente fundada en el carácter de innovación tecnológica del proyecto y siempre que se cuente con el voto favorable de los dos tercios de la totalidad de los miembros del Consejo Asesor de Microempresas.

Nótese la importancia que el Programa le asigna a la introducción de innovaciones tecnológicas en el sistema productivo local que es por la única causa que no pone límites de monto a las asignaciones reintegrables previstas.

Una particularidad del proceso de asignación es que la evaluación definitiva de los proyectos se hará a través de un Consejo Asesor de Microempresas que estará integrado por: la Cámara Microempresarial de Tandil; la Asociación para la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil; la Cámara Empresaria de Tandil; la Sociedad Rural de Tandil; la Federación Agraria - Filial Tandil; la Comisión de Producción, Trabajo y Medio Ambiente del H. Concejo Deliberante y la Confederación General del Trabajo, quienes tendrán un (1) representante cada uno.

En este nuevo marco de Cooperación Público-Privada y Articulación de Actores Territoriales para Tandil, es importante resaltar la presencia de

representantes de asociaciones empresariales y de la CGT, por dos motivos interesantes.

El primero, por compartir la opinión que menciona que "...es conveniente fortalecer institucionalmente las instancias de representación de los gremios y asociaciones empresariales, y apoyar la transformación de estas entidades al menos en dos aspectos clave, como son la necesidad de transitar desde una perspectiva sectorial hacia una visión de eslabonamientos productivos existentes, y la necesidad de sustituir la habitual tendencia al cabildeo por una basada en el apoyo y la promoción de los sistemas productivos locales". (Alburquerque, 2002:311)

Y el segundo motivo es que, llamativamente, un integrante de la CGT local, siendo Concejal, pidió que se incluyera a esa institución en el Consejo Asesor de Microempresas, pero al llegar a tratarse el proyecto de Ordenanza creando el PROMICRO al recinto del H. Concejo Deliberante lo votó en contra en toda su extensión.

Finalmente el Consejo Asesor estará compuesto también por integrantes de la Secretaría de Desarrollo Local y de la Dirección de Economía Social y Articulación Institucional del Municipio.

La Ordenanza establece, de modo enunciativo, cuales serán los criterios a tener en cuenta para seleccionar los proyectos que se presenten, entre los que se encuentran:

La consolidación y generación de empleos, productivos, formales y estables;

El aprovechamiento y transformación de las materias primas e insumos, naturales o no, que sean propios del territorio local;

La orientación a mejorar la cadena de valor del proceso productivo de bienes y servicios respectivo;

Se considerarán especialmente las propuestas que no tengan otra forma de financiamiento en el sistema público y privado con operatorias vigentes en el territorio;

Serán especialmente atendidos proyectos que incluyan participación de personas formadas dentro del sistema educativo local cuando se verifique que se trata de la búsqueda del primer empleo y/o de la puesta en práctica de conocimientos específicos incorporados;

Propuestas que adopten formas cooperativas y de nuevas formas asociativas; que contemplen la preservación del medio ambiente;

Se respaldarán propuestas que prevean la utilización de tecnologías que modernicen un proceso de producción; proyectos que exhiban un razonable grado de originalidad; y

Se privilegiarán proyectos que se propongan radicar en el Área y Parque Industrial Tandil.

Estos criterios son formulados como orientaciones y deberán ser aplicados atendiendo a la ponderación de las circunstancias particulares de cada caso.

Dentro de los plazos establecidos el Consejo Asesor deberá realizar dictámenes aprobatorios o denegatorios de los proyectos, los cuales deberán estar razonablemente fundados, siendo inapelables las decisiones denegatorias.

Los citados dictámenes serán trasladados al Departamento Ejecutivo Municipal que los elevará al H. Concejo Deliberante contenidos en un Proyecto de Ordenanza para su convalidación definitiva.

Respecto a los Proyectos que sean definitivamente aprobados el H. Concejo Deliberante autorizará al Departamento Ejecutivo a firmar los contratos necesarios y a librar las asignaciones acordadas, conforme se describe en los cuadros 2 y 3 del anexo.

Al igual que para las asignaciones no reintegrables, en este caso será la dependencia municipal correspondiente la encargada de adquirir los bienes, elementos de capital de trabajo o contratación de servicios aprobados, y lo hará luego de realizar una compulsa de al menos tres (3) presupuestos distintos.

Frente a precios similares se privilegiará la compra de bienes producidos u ofrecidos en el territorio local y también se priorizará la adquisición de bienes de fabricación nacional.

Luego, el conjunto de bienes será entregado al beneficiario de cada proyecto bajo recepción documentada y procurándose que en ningún caso reciba suma de dinero alguna.

Cuando la naturaleza de la solicitud lo haga posible, el Municipio luego de una primera entrega parcial, podrá otorgar las siguientes asignaciones por etapas verificando que se hayan cumplido las acciones previstas para las anteriores etapas.

Este tipo de asignaciones exige garantías, para lo cual se dispone la posibilidad de solicitar bienes inmuebles, propios o de terceros, con la consiguiente verificación previa acerca de las condiciones en que se encuentra inscriptos en el Registro de la Propiedad, a fin de no aceptar bienes previamente embargados o hipotecados.

El Municipio revisará de manera periódica la situación vinculada a las posibles medidas cautelares de terceros que puedan afectar a los bienes inmuebles recibidos en garantía, y si eso ocurriera podrá solicitar la sustitución de la garantía aceptada originariamente.

Se podrán aceptar como garantías contratos de prendas con registro y los gastos de constitución de ese tipo de garantías podrán ser cubiertos con un porcentaje del monto de la asignación otorgada.

Las asignaciones reintegrables deberán ser devueltas en hasta treinta y seis (36) cuotas iguales y consecutivas. Las devoluciones serán sin interés, pero con actualización de capital a valor del producto o servicio principal generado por cada proyecto.

Se fija un plazo de gracia inicial de hasta seis (6) meses y su definición particular se realizará para cada caso atendiendo a las características productivas de cada caso.

Dicho plazo podrá ser ampliado solo en los casos de solicitud escrita de quien recibe la asignación y siempre que el ciclo del proceso de producción amerite razonablemente la extensión.

El número de cuotas que abarque el período de gracia será descontado del plazo total y su monto será prorrateado entre las cuotas restantes. La determinación del plazo se hará a través de la Secretaría de Desarrollo Local al momento de firmarse la documentación que establezca la obligación del reintegro.

Estimamos digno de destacar que entre las exigencias vinculadas a este tipo de asignaciones no se requieren inscripciones previas de habilitación municipal, número de CUIT, inscripción en rentas provincial, en línea con recomendaciones de expertos que señalan "la importancia de crear fondos locales para el desarrollo de las microempresas y pequeñas empresas, con el fin de superar sus dificultades en el acceso a líneas de financiamiento de mediano y largo plazo" (Alburquerque, 2004:7)

Fondeo.

A fines de financiar el PROMICRO se crea el Fondo Municipal de Fomento de las Microempresas (FOMICE), el que estará integrado por:

a) El nueve (9) por ciento de los fondos de disponibilidad unilateral por el Municipio provenientes del Convenio de Percepción Tributaria Descentralizada del Impuesto a los Ingresos Brutos y /o un porcentaje equivalente a la suma nominal que resulte de ese cálculo, a percibir de otros tributos que fueran motivo de Convenios de Percepción Tributaria Descentralizada suscripto por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el Municipio de Tandil;

Solamente este ítem garantiza un piso de cien (100) mil pesos anuales destinados al Programa como fondo afectado lo cual impide su utilización para otros fines, y del texto se desprende que resulta pasible de ser aumentado,

b) Préstamos, subsidios, subvenciones, créditos, fideicomisos, donaciones, u otras asignaciones que pudieran ser otorgadas al Municipio de Tandil con esta finalidad, por organismos públicos, privados, empresas u Organizaciones No Gubernamentales de orden internacional, nacional, provincial o supra municipal como Consorcios de Desarrollo Regional;

c) Las devoluciones de cuotas provenientes de beneficiarios de asignaciones reintegrables;

d) El Fondo tendrá carácter rotatorio de modo que los recursos que se obtengan por devolución de asignaciones otorgadas a proyectos productivos puedan reutilizarse en promover otros emprendimientos nuevos o ya existentes, se encuadren o no en a modalidad de asignaciones reintegrales.

El Departamento Ejecutivo podrá destinar hasta un cinco por ciento (5 %) de los recursos del FOMICE para atender gastos de infraestructura, gestión, promoción, difusión y/o todas aquellas acciones tendientes a fortalecer actividades operativas que resulten indispensables para la consecución de los fines de la Ordenanza.

Conclusión.

Estimamos que el diseño, institucionalización y puesta en ejecución del PROMICRO cumple con atender una buena parte de los problemas que, como consignáramos al principio, suelen resultar consustanciales a las microempresas.

Pero al mismo tiempo, se pone en línea con algunas de las principales recomendaciones de política para promover el desarrollo económico local sugeridas por expertos, como la que indica que además de impulsarse la descentralización estatal, debe trabajarse en la adaptación del marco jurídico, normativo y regulatorio para la promoción económica local. (Albuquerque, 2002:318)

Creemos pertinente consignar aquí que el cúmulo de asistencias descriptas bien puede constituir un valioso aporte del sector público local en punto a que las microempresas puedan sortear un buen número de dificultades observadas para acceder y consolidarse en el mercado.

En ese sentido, desde el servicio de Ventanilla Única, pasando por todos los mecanismos de flexibilización administrativa dirigidos a promover formalización microempresaria, más las asistencias económicas sean reintegrables o no, que han sido creadas por el Programa, es evidente que las unidades productivas que puedan exhibir una habilitación municipal, un número de CUIT, una buena presentación de sus productos o servicios, una marca inscripta, un código de barras cuando les sea exigido, alcanzar la posibilidad de participar en ferias, de enviar muestras o de contratar servicios de diseño, tendrán muchas mejores posibilidades que antes de acceder al mercado o de consolidarse en el que ya hubieran conquistado.

Además, no debe olvidarse que muchas microempresas que logren ingresar a la formalidad tributaria gracias a los dispositivos del PROMICRO, también podrán desde entonces cotizar en las licitaciones que puedan abrirse en todos los niveles de la administración pública, siendo ese un mercado que les estaba vedado cuando funcionaban en el plano de la informalidad.

Estimamos importante destacar que, tanto en las asignaciones no reintegrables como en las reintegrables, se produce el desaliento de la cultura individualista y una promoción efectiva de la asociatividad, procurando incentivar ese tipo de organizaciones productivas a través de premiar con la posibilidad de otorgar mayores montos a los proyectos que adopten formas asociativas para su funcionamiento de producción asociada.

Del mismo modo, queremos consignar la trascendencia que adquiere que un Programa Municipal de Fomento de la Microempresa incluya una posibilidad vinculada a promover el desarrollo de innovaciones tecnológicas en el sistema productivo local.

Para eso, como vimos, dispone que podrán ampliarse las asignaciones reintegrables, sin ponerle un límite, cuando exista una solicitud razonablemente fundada en el carácter de innovación tecnológica del proyecto.

Todo lo expuesto nos permite considerar modestamente que estimamos que con el PROMICRO nos encontramos frente a un programa que constituye una innovación institucional de origen local, que entre otros objetivos, procura mejorar las posibilidades de desarrollo de las microempresas del territorio y contribuir a reducir significativamente las altas tasas de mortalidad que pueden observarse en los primeros años de vida de las mismas.

Creemos que se trata de una innovación pues nunca antes había existido un programa municipal compuesto por el cúmulo de instrumentos de promoción económica y administrativa que ofrece el PROMICRO.

Y pensamos que es claramente institucional pues se encuentra desarrollada y aprobada toda la normativa inicialmente necesaria para que comience paulatinamente a incluir al mayor número de microempresas posibles en la formalidad productiva y tributaria.

Bibliografía.

- Acuña, Edgardo (2004) "La Realidad PyME." Las PyMEs Argentinas. Mitos y Realidades. Asociación de Bancos Públicos y Privados Argentinos (ABAPPRA) – IdePyME. Bs. As. Argentina. Págs. 15 a 22
- Alburquerque, Francisco (2002) "Desarrollo Económico y Descentralización Fiscal." Tercera Parte: Análisis Comparativo y Conclusiones. Págs. 291 a 319.
- Alburquerque, Francisco (2004) "Sistemas productivos locales: Una mirada desde la política económica local para la generación de empleo." Seminario CEPAL-MTE y SS. OIT. Buenos Aires. Argentina. Págs. 1 a 10.
- Ordenanza Municipal del Municipio de Tandil N° 9990/05 y su correspondiente Decreto Reglamentario N° 824/06.
- Poli, Federico "Políticas Públicas para las PyMes" Las PyMEs Argentinas. Mitos y Realidades. Asociación de Bancos Públicos y Privados Argentinos (ABAPPRA) – IdePyME. Bs. As. Argentina. Págs. 53 a 84.

ANEXO V

V. a Currículo Vitae del docente

Lic. Gustavo Hector Zenclussen

Datos personales:

Fecha de Nacimiento: 23 de Enero de 1970

Nacionalidad: Argentino

Domicilio : Sarmiento 1640 Esperanza – Santa Fe

Teléfono : + 54-3496-422890

E-mail : gzenclussen@hotmail.com

D.N.I. : 21.413.449

Matrícula Profesional: 06/736

Formación:

Universitarios: Lic. Administración de Empresas, Facultad de Cs. Es. y Administración, U.C.C. (Córdoba).

Especialización: Especialización en Calidad, Georgia Institute of Technology 2001

Alma High School: Participación en el Programa de Intercambio Estudiantil organizado por Y.F.U. (Youth For Understanding) en U.S.A. . Estado de Nebraska . Por 1 año.

Experiencia Profesional

2006-2004 Fundación Potenciar-Rafaela. Programa de Desarrollo Local y Competitividad de la Pequeña Empresa – Convenio BID-FOMIN (CTNR ATN/ME-7925-AR) – Dptos. San Justo y San Javier – Provincia Santa Fe.

Responsable del "Proyecto Empresas". Las tareas principales consistieron en la identificación y sensibilización de empresas Pymes de la mencionada región para participar en un programa de mejora competitiva conformando un "Sistema de Empresas".

Por otro lado y en paralelo las actividades se centran en el reclutamiento, selección y capacitación de profesionales locales, destinados a realizar trabajos de consultoría para lograr mejoras competitivas en las Pymes participantes, conformando un "Sistema de Consultores Locales".

Con los dos sistemas conformados se traba en diagnóstico y aplicación de planes de mejora a través de trabajos de consultoría específicos.

Total de Empresas participantes en el Programa a la fecha 54 pertenecientes a los sectores metalúrgico y alimenticio.

Total de consultores locales formados 19.

2006-2004 Comisión de Industria y Comercio Exterior del CIACE– Esperanza–Provincia Santa Fe.

Coordinación General del funcionamiento de la Institución. El accionar consiste en sistematización y en la materialización de proyectos definidos como ejes de trabajo por los miembros de la mencionada comisión, articulando para esto con otras Instituciones y Profesionales Locales, Provinciales y Nacionales.

Los proyectos y acciones realizadas se centran en temas de gestión gremial empresaria, capacitación e internacionalización, trabajando con para esto de manera grupal o individual acorde a las necesidades de las empresas.

Total Empresas miembros de la Comisión de Industria 15, en su mayoría pertenecientes al sectores metalúrgico, de la madera y alimenticio.

2003-2001 - Centro de Desarrollo Empresarial - Sede Rafaela - Esperanza.

Responsable del Eje 3 "Innovación y Desarrollo" que integra diagnósticos de detección necesidades, diseño , organización, presupuestación, conducción y evaluación de programas de mejora para empresas. Entre los principales actividades desarrolladas se destacan:

- Desarrollo e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9000)
- Formación de facilitadores para trabajo grupal.
- Encuestas de satisfacción de clientes.
- Sensibilización y concientización en TQM. Generación de políticas, objetivos, estándares e indicadores de gestión.
- Planificación y desarrollo de auditorías internas y a proveedores en procesos y productos.
- Diagnósticos de desarrollo de Recursos Humanos.
- Diseño de programas financiados con Crédito Fiscal otorgados por Sepyme (Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa).

Estas actividades han sido desarrolladas en diferentes empresas industriales, comerciales y de servicios, privadas y públicas de la región centro oeste de la provincia de Santa Fe.

Responsable de Calidad del Centro de Desarrollo Empresarial Sede Rafaela-Esperanza. Las tareas consistieron en el diseño e implementación de un sistema de calidad según requisitos norma ISO 9001 v 2000. Fecha certificación Abril 2001 y el mantenimiento del sistema hasta la fecha.

Integrante de un equipo de Diagnóstico de Empresas de acuerdo a la Metodología IMMPAC (Instituto Monterrey México) del Centro de Desarrollo Empresarial a empresas del sector metalmecánica.

2000–1997–Centro de Desarrollo Empresarial–Sede Rafaela–Esperanza.

- Responsable de programas del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Convenio BID-UIA en programas de Mejora de Procesos en industrias de diferentes sectores. Entre las principales actividades desarrolladas como coordinador podemos citar:

- “Técnicas Para Solucionar Problemas” orientadas a mejorar diferentes procesos de producción y administración a través de una metodología determinada.
- “Programa Formación Intensiva en Calidad” donde se trabajó en la formación de facilitadores en técnicas de calidad con 14 empresas de la región.
- Asistencia técnica sobre la metodología de las 5 “S”, orientadas a iniciar procesos de mejora continua en las empresas. Proyecto de 5 meses, participaron 10 empresas de la región de distintas características.

1997–1996 – SIPET S.R.L.

Empresa de servicios del Sector Agropecuario de la ciudad de Esperanza (Santa Fe). Tareas realizadas: Diagnóstico general y plan de desarrollo en las áreas de comercialización, administración, y producción de servicios

1995 – Alta Rotación S.R.L.

Practica No Rentada, industria del sector alimenticio de la ciudad de Córdoba. Las tareas consistieron en: relevamiento de la totalidad de los puestos de trabajo, descripción y especificación de cada puesto de trabajo, definición de un Manual de Puntos. El objetivo fue establecer un sistema remunerativo motivante,

basado en la evaluación de desempeño personal de los responsables de cada puesto de trabajo.

Actividad docente

"SUPERVISION Y GESTION DE R.R.H.H.", materia de 2do año de la carrera Tecnicatura Superior en Procesos Productivos (ITEC Esperanza)

"HABILIDADES GERENCIALES" materia de 2do año de la carrera Tecnicatura Superior en Gestión Empresas (ITEC Esperanza)

"DIRECCIÓN EMPRESAS I y II", materia de 4to año de la carrera de Comercio Exterior (UCES Rafaela)

- Postgrados, cursos y seminarios
- Postgrado en Desarrollo Local y Competitividad Territorial- Organizado por la Fundación Potenciar y la Universidad de Gral Sarmiento- Rafaela 2006
- Ciclo Seminarios de Formación de Dirigentes- Organizados por la Fundación Potenciar - San Justo (SF) 2005.
- Conferencia de Eduardo Kastika- Kastika & Asociados- Rafalea 30/11/01
- CSQS Atlanta Georgia- Formación Curso Representante de la dirección ISO 9000 V 2000 Rafalea 30/11/01
- CSQS Atlanta Georgia- Formación Auditor Interno ISO 9000 V2000 Rafalea 30/11/01
- Conferencia de Paolo Chippina- CSQS Atlanta Georgia- Rafalea 30/11/01
- Actualización en Teoría de las Restricciones a cargo del Ing. Héctor Debernardo. Noviembre 2000
- Capacitación en la utilización y manejo de la herramienta SIDCAP (Diagnóstico del capital Humano) a cargo de Fundación de Empresas de Córdoba, proyecto financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Marzo – Abril del 2000: Capacitación en la realización del Diagnóstico competitivo IMMPAC (Integración y Modernización de medianas empresas para Alcanzar la Competitividad) a cargo del Instituto Politécnico de Monterrey – México.
- Conferencia del Dr. Masaaki Imai "La clave de la ventaja competitiva japonesa" Foro Regional de la Calidad – 16/12/99

- Formación de Facilitadores en Mejora Continua – 3 meses. Rafaela 1998
 - Expomanagement 99 conferencias varias
 - Conferencia de Raúl Molteni - Foro Regional de la Calidad –16/12/99
 - Formación en Teoría de las Restricciones T.O.C.: Taller de Producción– Diciembre de 1997
- Idiomas
- Inglés: Muy buena comprensión y conversación

V.b Temario del encuentro

Taller: *Administración de Recursos Humanos.*

Responsable. *Lic. Gustavo Zenclussen.*

Lugar de realización:

Ciudad de Corrientes los días 5 y 6 de febrero en jornadas de 8 horas

Ciudad de Mercedes los días 12 y 13 de febrero en jornadas de 8 horas

Objetivos:

- Otorgar una mirada a los nuevos enfoques de la importancia de los RRHH
- Complementar con una mirada organizacional.
- Aportar elementos al debate de la formación de competencias en el estado local.

Temario:

- Las organizaciones
 - Los recursos humanos y las organizaciones. Ciclo motivacional.
- Modelos.
- Gestión de RRHH. Objetivos. Actividades. Organización. Evolución del concepto.
 - Planeación de los recursos. Objetivos. Estimación de Necesidades. Demanda futura. Desempeño

V.c Síntesis de bibliografía entregada a asistentes

- Cadena de valor en el sector Alimenticio. Daniel Humberto Iglesias .

▪ Promoción económica local y cadenas de valor, una guía operativa.
COSUDE Bolivia

▪ ALLES MARTHA, Gestión Estratégica de RRHH. Enfoque por competencias. 1999

▪ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. Bogota, Colombia. 2° Edición. 1997. 540 páginas.

▪ WHERTHER, W y DAVIS, K. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. México. 3° Edición. 1993. 395 páginas.

V.d Presentaciones realizadas

...estilo participativo, democrático y humano de tratar a las personas que conforman las Organizaciones, orientando su comportamiento hacia resultados elevados para ambos, sin dejar la calidad de vida de lado...

Administración de Recursos Humanos

Se refiere a la preparación adecuada, al sostenimiento y al desarrollo de las personas en las organizaciones.

Lic. Gustavo Zencunien

LAS ORGANIZACIONES

¿Qué son?
Sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o mas personas

Existen para superar restricciones individuales y satisfacer necesidades que individuos aislados son incapaces de lograr.

Lic. Gustavo Zencunien

Las Organizaciones como Sistemas ABIERTOS

- Entradas:** o insumos (inputs), el sistema consigue los recursos necesarios para su funcionamiento.
- Procesos:** elemento central. Transforma las entradas en salidas.
- Salidas:** son los resultados de las operaciones (outputs) y envía los productos fuera del sistema.
- Retroalimentación:** (feedback). Acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el sistema dentro de sus límites. Son positivas o negativas.

Lic. Gustavo Zencunien

Los Participantes

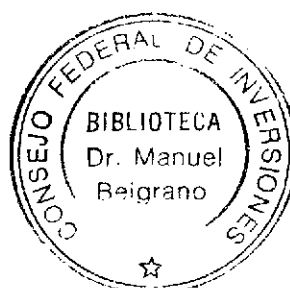
En las organizaciones modernas, los límites no están bien definidos, por lo que éstos se expanden o contraen constantemente en función a la decisión que se presente. Sus miembros son:

Proveedores
 Consumidores
 Accionistas
 Gerentes
 Empleados
 Gobierno

Gerentes y empleados
 Proveedores
 Consumidores
 El Gobierno
 La sociedad

Proveedores organizacionales en una decisión financiera Fronteras organizacionales en una decisión de empleo de personal

Lic. Gustavo Zencunien



El Ambiente es generador de las inestabilidades.

Nuevas tecnologías, nuevos mercados, cambios sociales, reseciones, cambios políticos...

Es por eso que las Organizaciones son abiertas al intercambio con el medio y es razón por la que se mantienen en constantes cambios dinámicos.

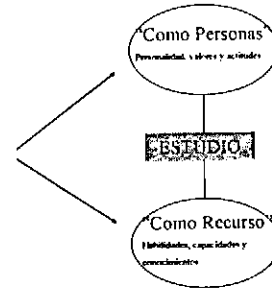
Esos cambios se originan para mantener el propósito fundamental: el de la estabilidad interna y la supervivencia.

Si se adapta a los cambios, cumple su objetivo y se considera una empresa Eficaz (podrá crecer y sobrevivir).

Los Recursos Humanos cumplen un papel fundamental en el logro tanto de la Eficiencia como la Eficacia empresarial.

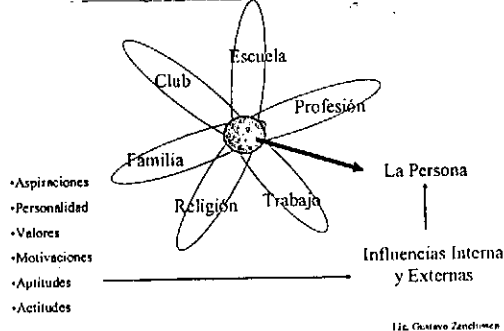
Lic. Gustavo Zencovien

Las Personas y los Recursos Humanos



Lic. Gustavo Zencovien

La Administración de Recursos Humanos frente a la heterogeneidad e individualidad del Hombre

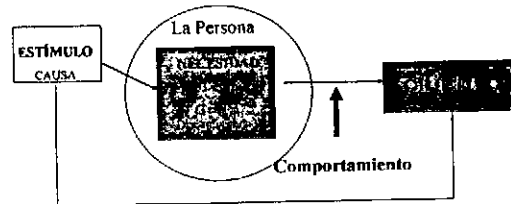


Lic. Gustavo Zencovien

Motivación Humana

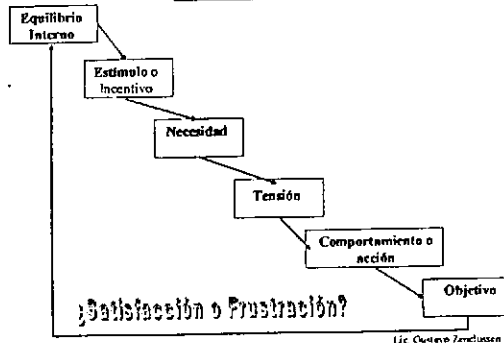
Es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera

A pesar de que cada individuo responde de distintas maneras, existe:



Lic. Gustavo Zencovien

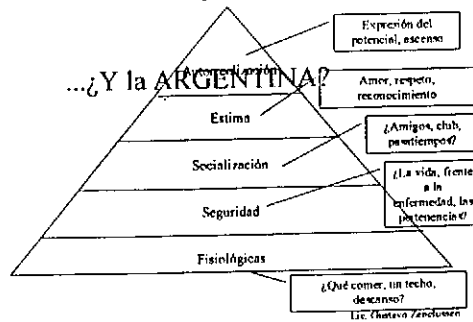
CICLO MOTIVACIONAL



Lic. Gustavo Zencovien

Teoría de Maslow

(Orientado al Interior)
Pirámide de jerarquía de necesidades



Lic. Gustavo Zencovien

Teoría de los Dos Factores de Herzberg

(Orientada Ambiente Externo)

Factores Higiénicos:

Capacidad limitada de influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando son óptimos, evitan la insatisfacción únicamente.

- Condiciones de trabajo
- Políticas de la empresa.
- Relaciones con el supervisor y sus colegas o compañeros.
- Salario.
- Estabilidad en el empleo.

La insatisfacción se debe al ambiente, tipo de supervisión, los colegas y el contexto. Es decir Factores higiénicos

Lic. Gustavo Zencovien

Factores Motivacionales:

Relacionado al contenido del cargo. La satisfacción es duradera. Cuando son óptimos, elevan la satisfacción. Cuando no lo son disminuyen las motivaciones.

- Delegación de responsabilidades
- Ascensos.
- Objetivos claros y evaluación justa de estos.
- Salario.
- Ampliación o enriquecimiento del cargo.

La satisfacción se debe a factores motivacionales relacionados con el cargo. Tipo de actividades y su desafío.

Lic. Gustavo Zencovien

Modelo de VROOM

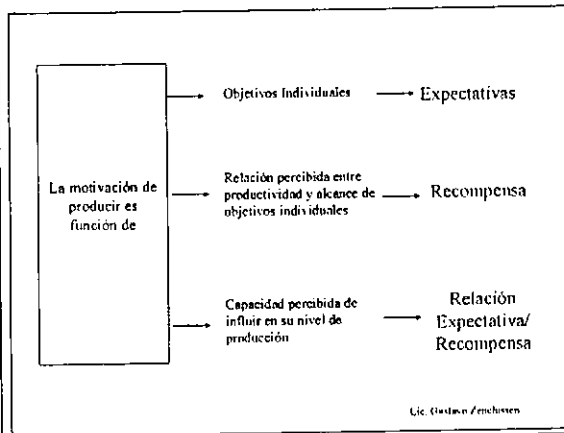
3 Factores determinan la Motivación para producir

Los Objetivos Individuales o Personales
(dinero, estabilidad, reconocimiento, aceptación social, vocación)

Relación entre productividad y obj. Individuales
(la mayor producción debe concordar con sus metas)

Percepción del Individuo como capaz de influir en la mayor producción

Lic. Gustavo Zencovien



LAS PERSONAS Y LAS ORGANIZACIONES

La relación Individuo-Organización, debe coincidir en sus objetivos para no ser conflictiva

Proceso de Reciprocidad

↓

¿Qué espera uno del otro y viceversa?

Lic. Gustavo Zencovien

Contrato Formal o Escrito: obligaciones y deberes de las partes con relación al cargo.

Contrato Psicológico: acuerdo tácito entre las partes. Expectativas reciprocas a partir de la nueva relación.

Lic. Gustavo Zencovien

Incentivos: son "pagos" (eficientes) hecho por las empresas a sus trabajadores a cambio de contribuciones. También llamados estímulos, recompensas.

Equilibrio Organizacional

Contribuciones: son "pagos" de los trabajadores (esfuerzo, trabajo, puntualidad, dedicación, honestidad) las empresas a cambio de incentivos.

Lic. Gustavo Zencovien

Gestión de Recursos Humanos

- Desafíos
- Objetivos
- Actividades

Lic. Gustavo Zencovien

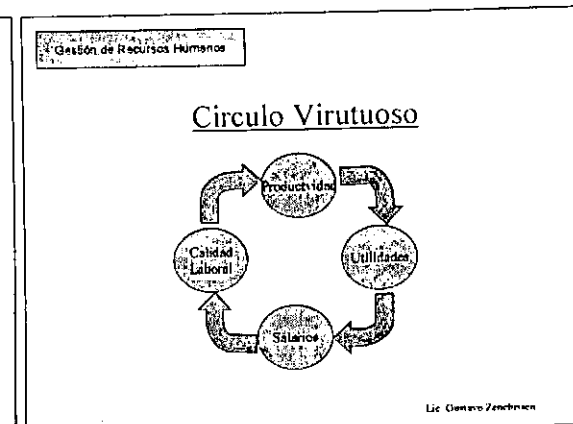
Gestión de Recursos Humanos

Desafío

Es el mejoramiento de la contribución a la productividad que realiza el **Recurso Humano**.

Lograr organizaciones mas eficaces y eficientes que permitan atacar los problemas de la humanidad

Lic. Gustavo Zencovien



Gestión de Recursos Humanos

Objetivos de ARH

Ojetivo: Parámetro para medir acciones y actividades de ARH

- Sociales
- Organizacionales
- Funcionales
- Individuales

Lic. Gustavo Zenclussen

Gestión de Recursos Humanos

Actividades de ARH

Planeación de RH: prever las necesidades futuras de personal

Lic. Gustavo Zenclussen

Gestión de Recursos Humanos

Necesidad de disponer de base de datos

- Selección del personal idóneo a cada trabajo
- Entrenamiento y capacitación.
- Planes de desarrollo del personal actual.

Orientación y ubicación en puestos, suministro de información.

Lic. Gustavo Zenclussen

Gestión de Recursos Humanos

Actividades

- Evaluación del desempeño de cada empleado.
- Toma de decisiones y corrección de errores.

Lic. Gustavo Zenclussen

Gestión de Recursos Humanos

Actividades

- Diseño de Compensaciones. Definición de sueldos, prestaciones legales y extralegales.

Mantener la fuerza laboral con pago y condiciones justas. **Motivación**

Lic. Gustavo Zenclussen

Gestión de Recursos Humanos

Actividades

- Relación obrero-Patronal. Atención de los contratos colectivos de trabajo.
- Control de desarrollo y eficiencia.

Proceso de Retroalimentación

Lic. Gustavo Zenclussen

Gestión de Recursos Humanos

Organización

Responsabilidad ARH: Es de cada Directivo o funcionario con Personal a su cargo.

Creación ARH: Relación costo beneficio

Lic. Gustavo Zenclussen

Gestión de Recursos Humanos

Organización

Lic. Gustavo Zenclussen

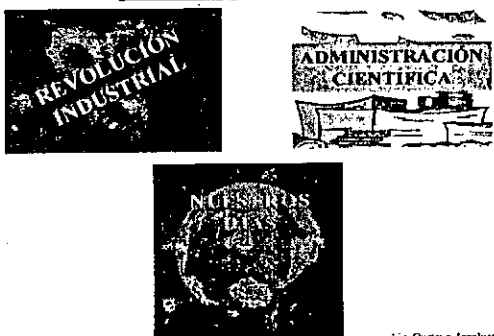
Gestión de Recursos Humanos

Servicios

La función de RRHH es netamente una función Staff Asesora a otros directivos o Personal de línea.

Lic. Gustavo Zenculoven

Evolución Histórica



Lic. Gustavo Zenculoven

Desafíos Externos

Escasa influencia por parte de la organización

- Oferta de Trabajo
- Desafíos Tecnológicos
- Desafíos Económicos
- Desafíos Demográficos
- Desafíos Culturales

Lic. Gustavo Zenculoven

Desafíos Internos

Buena influencia por parte de la organización

- Sindicatos
- Información
- Imagen organizacional

Lic. Gustavo Zenculoven

BUSCANDO SINTESIS

ARH: Conjunto de conocimientos especializados que se encuentran En proceso de desarrollo y crecimiento

ARH: Expresión y creencia que tienen los directivos de las empresas con respecto a las personas.

Lic. Gustavo Zenculoven

Evolución ARH en una Organización

Para conocer en que etapa del proceso de evolución se encuentra La administración de ARH es necesario analiza:

- Política de RRHH de la empresa
- Prácticas realizadas

En función a esto tenemos los siguientes supuestos extremos:

Lic. Gustavo Zenculoven

Concepción Tradicional Teoría "X"

- La motivación primordial es el incentivo económico.
- El hombre es pasivo, requiere ser administrado.
- El hombre esencialmente es cómodo por lo que debe ser incentivado externamente.
- No deben interferir las emociones y el interés individual en los objetivos organizacionales.

Técnicas de Dirección:

- Dirigido
- Controlado
- Amenazado
- Protegido

Lic. Gustavo Zenculoven

Nueva Concepción Teoría "Y"

- El hombre no es pasivo y contrario a los objetivos organizacionales.
- El hombre es capaz de autodirigirse y autocontrolarse.
- Toda persona posee ego y necesidad de realización.
- La imaginación, la creatividad, el potencial intelectual es usado parcialmente en el trabajador medio.
- Las personas poseen motivaciones básicas, capacidad de progreso, patrones de conducta y capacidad de asumir responsabilidades.

Técnicas de Dirección:

- Descentralización y delegación
- Ampliación del cargo y mayor significancia del trabajo.
- Participación y administración consultada.
- Autoevaluación del desempeño.

Lic. Gustavo Zenculoven

Teoría "Z"

↓

El modelo japonés

Lic. Gustavo Zenculoven

ARH HOY ARGENTINA

- ✓ Servicios operativos
- ✓ Aparece en épocas de conflictos
- ✓ Pagos en función valor puesto trabajo
- ✓ Estimulos salariales individuales
- ✓ Alejado de los empleados

Hoy

Gente = Costo

Trabajo reactivo

Solución problemas

Visión

Gente = Inversión

Trabajo activo

Prevención problemas

Lic. Gustavo Zenculoven

Planeación de los Recursos Humanos

¿Qué es?

Técnica que permite determinar de manera sistemática la demanda y de personal de una organización

Lic. Gustavo Zenculoven

Planeación de los Recursos Humanos

¿Para qué sirve?

Actividad necesaria para planificar el resto de las actividades de ARH como: Reclutamiento, Selección, Capacitación, etc.

Lic. Gustavo Zenculoven

Objetivo

Determinar:

- Necesidades de personal a corto y largo plazo.
- Personal adecuado en momento adecuado.

Lic. Gustavo Zenculoven

- Corto Plazo: vacantes a completar en el año
- Largo Plazo: direccionar el recurso humano a futuro.

Ventajas:

- » Mejor utilización del RH
- » Coincidir objetivos del dpto de RH con los de la organización.
- » Economía en las contrataciones.
- » Expandir base de datos.
- » Trabajar en el perfil del futuro trabajador requerido.

Lic. Gustavo Zenculoven

CAUSAS DEMANDA

Causas Externas	Causas Internas	Fuerza de Trabajo
Factores Económicos	Planes Estratégicos	Absoluciones
Elementos sociales, políticos y legales	Presupuestos	Remedios
Cambios Tecnológicos	Ventas y Pronósticos de producción	Despidos / Licencias
Competencia	Nuevas operaciones o productos	Muerte

Lic. Gustavo Zenculoven

Estimación de Necesidades

Basadas en las experiencias

- Decisiones informales
- Según predicciones de los gerentes de línea

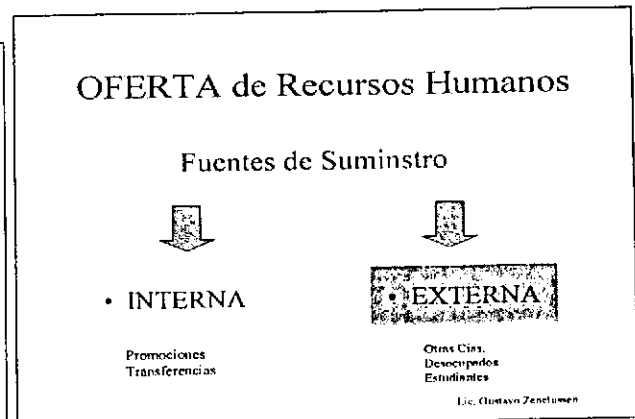
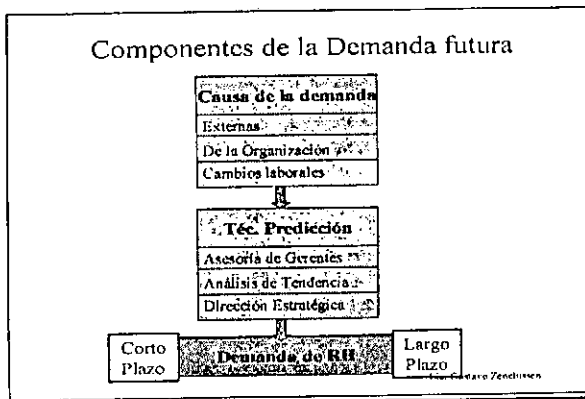
Basadas en tendencias

- Extrapolación
- Indexación
- Análisis estadístico

Basadas en otros factores

- Análisis de presupuesto y planeación.
- Anál. de nuevas operaciones
- Modelos informáticos

Lic. Gustavo Zenculoven



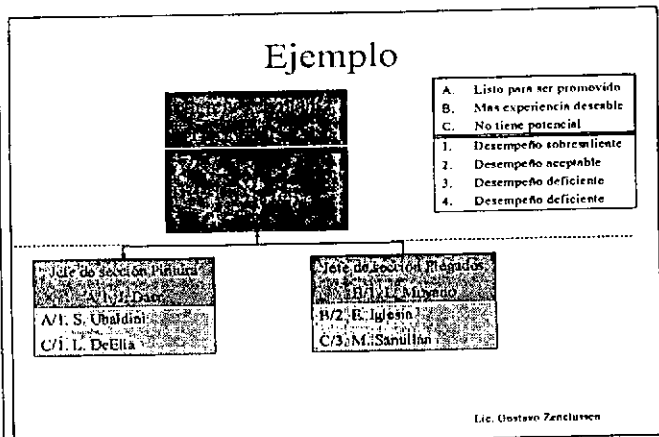
Cuadro de Reemplazo Potencial.

Se utilizan para poseer una representación visual de las posibilidades de reemplazo específicas dentro de una organización.

La información proviene del **Inventario de RRHH**.

A su vez está respaldado por el **Sumario de Sustituciones** que se refiere a los posibles sustitutos para cada puesto en particular.

Lic. Gustavo Zencunzen



Necesidades Externas

El crecimiento de la organización y su eficiencia o la cobertura de puestos básicos determinan la búsqueda de recursos externos a la empresa, en el Mercado Laboral (Economías Domésticas).

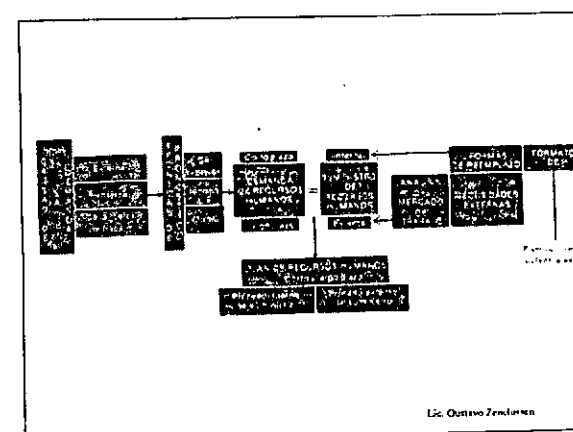
La formación de puestos básicos son alentadas en las empresas que fomentan la promoción interna.

La contratación externa requerirá de procesos de reclutamiento y selección.

Lic. Gustavo Zencunzen

Ajuste de Oferta y Demanda

Lic. Gustavo Zencunzen



Promociones

Implica: cambio de un empleado a una posición mejor paga, con mayor responsabilidad y de nivel mas alto.

Problemática:

- Retención de niveles bajos a las promociones
- Privilegios como modo de promoción indirecto.

Lic. Gustavo Zencunzen

Tipos de Promociones

- Basados en la Antigüedad
- Basada en Desempeño
- Método del Asistente
- Concursos Abiertos o Cerrados

Lic. Gustavo Zendejens

Candidato Apropiado

Identificar los principales determinantes de promoción de cada organización y asignarle importancia relativa

Ej:

Idoneidad	50 %
Mérito	30 %
Antigüedad	10 %
Balance P/F	10 %

Lic. Gustavo Zendejens

Ventajas y Desventajas de las Promociones

Ventajas:

- ✓ Motivación persona promovida y del resto del grupo
- ✓ Mayor aceptación de sus subordinados que los externos
- ✓ Rápida adaptación al clima de trabajo

Desventajas:

- ✓ Baja introducción de nuevas ideas
- ✓ Celos de compañeros de trabajo
- ✓ Posibilidad de pérdida de un buen operario y obtención de un mal supervisor

Lic. Gustavo Zendejens

Transferencias

Implica: es un movimiento lateral a un puesto de igual nivel gerárquico, responsabilidad y paga pero con posibilidades de promoción

Sirven para:

- Lograr mayor flexibilidad en la empresa
- Ubicar los individuos mas idoneos donde mas lo necesito
- Transmitir experiencia de un sector a otro
- Aumentar la satisfacción de los empleados.

Lic. Gustavo Zendejens

Transferencias

Sirven para:

- Eliminar problemas personales originados en:
- Mala Selección
 - Función sin futuro
 - Cambio en las condiciones físicas
 - Relaciones tensas entre compañeros / jefes
 - Trabajo monótono

Lic. Gustavo Zendejens

Nivel de desempeño

Se trata de ofrecer a los empleados pautas a lograr u objetivos a superar.

Provee un instrumento imparcial de medición de eficiencia

Lic. Gustavo Zendejens

Fases de la Información

Preparación

Compilación general de la organización del trabajo que incluye el diseño del instrumento

Obtención

Identificación de puesto
Desarrollo del cuestionario
Obtención de datos

Aplicación

Aplicación del cuestionario
Análisis de los datos

Información sobre RRHH

Lic. Gustavo Zendejens

Diseño de Puestos

Los elementos del diseño de puestos se relacionan con la *eficiencia*. Aquellos adecuadamente diseñados permiten conseguir motivación óptima en los empleados y conducen a lograr los resultados buscados.

Lic. Gustavo Zendejens

Formas u ópticas

Enfoque mecanicista	Especialización en determinadas tareas.
Flujo de trabajo	Se establece el flujo que sigue el trabajo en la línea y se determina el balancee ideal entre puestos.
Prácticas Laborales	Procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo.

Lic. Gustavo Zentlussen

Elementos del entorno

- Habilidad y disponibilidad de los empleados
- Demanda del entorno social
- Elementos conductuales



Lic. Gustavo Zentlussen

Elementos Conductuales

- Autonomía
- Variedad
- Identificación con la tarea
- Significado de la tarea
- Retroalimentación

Lic. Gustavo Zentlussen

ANEXO VI

VI. a Currículo Vitae del docente

Datos Personales

Nombre: DANIEL VICTOR FRANA

Fecha nacimiento: 05/12/1958

Casado – 3 hijos

Domicilio: Laprida 139- Rafaela (2300) – Santa Fe

Teléfono y correo: 03492- 502211- e-mail: danielfrana@wilnet.com.ar

Desempeño actual:

- Agente DEL del Programa AREA-OIT para la Unidad Regional Sta Fe.
- Director de Capacitación de la Fundación Para el Desarrollo Regional .

Rafaela (Santa Fe)– Desde 1993 a la fecha.

- Vice-presidente del Instituto Tecnológico Rafaela ITEC.
- Asesor del Plan Estratégico de la Ciudad de Reconquista (Santa Fe)
- Colaborador técnico de la Fundación Patagonia Sustentable en el programa de Agenda Estratégica del Ente Autárquico Intermunicipal de las ciudades de Cutral-có y Plaza Huincul. (Neuquen)
- Colaborador del Programa de Calidad y Mejora Continua de la Municipalidad de Villa Gesell.

Estudios cursados y en curso:

- Técnico Superior Electromecánico – ENET No 460-Rafaela
 - Egresado del CEIDA (Centro de Estudios e Investigación de la Dirigencia Agropecuaria Argentina) 1995.
 - Ingeniería Electrónica- Universidad Nacional de Rosario
- Formación en Desarrollo Local , Calidad Total y Planeamiento Estratégico :
- Fundación para el Desarrollo Regional: Programa de Facilitadores .
- Formación en Calidad Total, Herramientas de Mejora Continua y P.E. Año 1995-1997
- Formación técnica en Gestión de Calidad y Dirección por Objetivos en la Gestión Pública- I&C- Argentina – Córdoba- 1999
 - PER : Plan Estratégico para Rafaela. Programa continuo de Formación en Planeamiento Estratégico Urbano. Equipo Técnico del PER – 1996 – 2002

- INASMET : San Sebastián (España) Programa de Formación en Planeamiento Estratégico . (Rafaela, San Sebastián) . Febrero del año 2000.

- CIDEU : Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (Barcelona): Formación en Planeamiento Estratégico. (Rafaela, Rosario, Bs.As y Colombia). 2002 y 2003.

- Curso Superior de Dirección Pública Local para Gestores Públicos Iberoamericanos – EBROPOLIS. Ayuntamiento de Zaragoza (España) . Setiembre y octubre de 2004

Desempeño en la gestión pública

- Miembro titular del Equipo técnico del Plan Estratégico para Rafaela- 1997-2000

- Director Ejecutivo del ICEDeL - Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local – Municipalidad de Rafaela. Periodo 1998-1999

- Secretario de Programación Económica – Municipalidad de Rafaela- Diciembre 1999- Diciembre de 2001..

- Secretario de Desarrollo Económico y Social de la Municipalidad de Rafaela – Diciembre 2001-Enero 2003:

- Coordinador General del Plan Estratégico para Rafaela. Febrero 2002- Diciembre 2003

- Secretario de Gobierno de la Municipalidad de Rafaela- Enero 2003 – Diciembre 2003.

- Asesor de la Comisión de Presupuesto y Hacienda de la Cámara de Diputados de la Provincia de Santa Fe. (2003-2004)

- Actividades en el sector privado:

- Sigro SA. Empresa de telefonía privada -Rosario – Encargado de Oficina técnica- 1980-1983

- Electrónica Gride SRL- Rosario- Socio Director – 1985-1989

- Mafra SRL- Gerente de producción – 1987-1998

- Consultor en temas de Calidad y Mejora Continua en empresas y organizaciones no gubernamentales.

Otros antecedentes de actividades en instituciones público-privadas:

- Docente de la E.E.T. No 460 –Guillermo Lehmann – de las materias: Estadística aplicada y Sistemas de Simulación – 1992-1994

- Director del Area de Proyectos - Fundación para el desarrollo Regional –1994-1998

- Miembro del Consejo de administración de la Fundación CDE- Centro de Desarrollo Empresarial – Sede Rafaela – Proyecto BID-UIA – 1997-2000

- Director adjunto de la Comisión de Industrias del Centro Comercial e Industrial de Rafaela. Marzo a diciembre de 2004.

- Coordinador de la Línea de Fortalecimiento institucional del Plan Estratégico para Rafaela-1998-2000

- Vicepresidente de la Comisión Municipal de Turismo de Rafaela - Año 2000- 2002.

- Consultor cóntratado por el Proyecto BID-Fomin de Desarrollo Local y competitividad territorial de San Justo, San Javier y Romang (Provincia de Santa Fe) – Año 2004.

- Asesor del Equipo de Gobierno de la Municipalidad de Junín (Bs As) en la Dirección de Desarrollo Productivo (2003-2004)

Dictado de Cursos , seminarios, talleres y trabajos de capacitación y asesoramientos realizados

Internacionales

- Participación como capacitador en el Seminario "Técnicas y Herramientas de Planificación Estratégica IV" organizado por el CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano) en Cartagena de Indias – Colombia del 24 al 28 de noviembre de 2003.

- Coordinador ayudante del Taller Regional sobre "Estrategias y experiencias de desarrollo económico en el ámbito Local". San Ignacio, Chalatenango, República de El Salvador: 24,25 y 26 de Febrero de 2004.

- Nacionales y regionales:

- Diseño y ejecución del Primer Programa de Formación de Dirigentes Sociales – ICEDeL – 1999- Rafaela

- Presentación "Caso de Desarrollo Local de Rafaela" . Programa de Financiamiento de Municipios- Ministerio del Interior – Puerto Iguazú- Argentina- del 5 a al 7 de Abril de 2000- Exposición sobre: Estrategias de Desarrollo Local –Caso Rafaela

- Seminario Técnico del CIDEU- Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico. Coordinación Taller: Desarrollo Económico Local – Red de Ciudades Intermedias- Rafaela .Del 13 al 17 de setiembre de 2000.
- Encuentro Nacional de Negocios .Exposición sobre “Redes de cooperación intermunicipal” – Maipú – Mendoza- Octubre 2000
- CDE- Congreso de Calidad Total – Exposición sobre Redes de comercialización entre Ciudades- Rafaela- 2001
- Diseño del Programa de Dirección por Objetivos en Servicios Públicos- Municipalidad de Rafaela. Años 2000-2001
- Exposición sobre “ Redes de Cooperación- Aplicaciones de nuevas Tecnologías de información para negocios entre pymes”- ITEC San Nicolás – San Nicolás – Pcia. De Buenos Aires- Enero 2001
- Coordinación Taller seminario “Desafíos para el futuro Desarrollo de la Ciudad de Villaguay” – Municipalidad de Villaguay . Entre Ríos– Mayo de 2001
- Dictado curso de “Planeamiento Estratégico para ONG’s” .Programa formación Dirigencial del ICEDeL – Rafaela- Año 2001-2002
- Taller de : “ Diagnóstico y diseño de agenda social para Rafaela” – Plan Estratégico Rafaela- junio de 2002.
- Taller “ Planificación Estratégica y Desarrollo Local” – Municipalidad de Colón – Bs As- Mayo de 2002.
- Disertación : “ El rol de la articulación público privada en el Desarrollo Local” – Taller de Entrenamiento para Gerentes y Técnicos de Agencias de Desarrollo Productivo- SEPyMEyDR – Ministerio de Economía de la Nación. Setiembre 2002
- Exposición : “ Acciones y políticas de Desarrollo Local- Construcción de información. Censo Industrial” – Municipalidad de Bragado – Bs As- Diciembre de 2002.
- Coordinación Taller “Herramientas institucionales de Desarrollo Local” – SEPYME y DL – Fundación GTZ – La Rioja – 18 y 19 de junio de 2003.
- Coordinación Taller sobre “ Desarrollo Local y Planeamiento Estratégico para Coronel Suarez”. Consejo de la Producción de Coronel Suarez. Municipalidad de Coronel Suarez. Buenos Aires. Julio de 2003.

- Dictado de Capacitación sobre "Implementación de Planes Estratégicos" – Equipo Técnico de COPRODESU (Coronel Suarez- Buenos Aires) – Dictado en Rafaela los días 19, 20 y 21 de agosto de 2003.
- Disertación sobre "Calidad en la gestión Pública" . Municipalidad de Galvez. Pvcia de Santa Fe. Plan Estratégico de la Ciudad de Galvez – Sábado 23/08/2003. Ciudad de Galvez.
- Asesoramiento y coordinación de Taller debate sobre la Conformación de herramientas operativas para adjudicación y administración de crédito a productores locales. Municipalidad de Carmen de Areco. Pcia de Buenos Aires. 29/08/2003.
- Coordinación : Taller "Gestión de Desarrollo Local- Agencias de Desarrollo" – SEPYME y DL – Fundación GTZ – Catamarca. Provincia de Catamarca – 1 y 2 de octubre de 2003.
- Asesoramiento sobre Estrategias de Desarrollo Productivo Local . DeSuR (Plan de Desarrollo Sustentable de la ciudad de Gral Roca), Municipalidad de Gral Roca (Pvcia de Río Negro). 18 y 19 de diciembre de 2003. Auspiciado por Fundación Patagonia Sustentable.
- Asistencia Técnica y Coordinación de Talleres de Desarrollo Económico Local para el Programa Banexo. Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires. En las localidades de Colón, Chascomús y Carmen de Areco. Año 2003.
- Coordinación de talleres de capacitación sobre Herramientas de Desarrollo Local . San Justo- San Javier – Gbdor Crespo. Programa BID – San Justo, San Javier y Romang. Provincia de Santa Fe. Año 2004
- Asistencia Técnica para el Plan de Desarrollo de las localidades de Cutralcó y Plaza Huincul – Fundación Patagonia sustentable. Año 2004.
- Capacitador del Programa de Formación de Secretarios de la Producción de la Provincia de Santa Fe. Ministerio de la Producción de Santa Fe.. Marzo a noviembre de 2004.
- Coordinación del Taller de Diseño y preparación del Programa Municipios productivos de la provincia de Santa Fe. Ministerio de la Producción de la Prov. De Santa Fe. Diciembre de 2004. Santa Fe
- Cordinación y animación de los Encuentros Provinciales de Escuelas Técnicas de la Provincia de Santa Fe, organizado por la Federación de Industrias de

la provincia de Santa Fe en las ciudades de Galvez, Rafaela y Santa Fe, realizados en el año 2004 y 2005 .

- Capacitador del Programa de Asistencia a las Agencias y Asociaciones para el Desarrollo de la Provincia de Santa Fe. Dirección de Desarrollo Regional. Secretaría de Industria del Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe. Año 2005.
- Facilitador de los Talleres de Planificación Estratégica de la Comisión Municipal de Turismo de Rafaela. Febrero de 2005. Rafaela.
- Coordinador del Taller de Formación de Facilitadores en Desarrollo Local con énfasis en el Empleo. Programa AREA . Mar del Plata. Del 25 al 30 de julio de 2005.
- Coordinador del Taller Desarrollo Local para funcionarios municipales de la Provincia de Santa Fe. Noviembre de 2005.
- Facilitador del Taller sobre Herramientas de Gestión de Desarrollo Local, para la constitución de la Agencia de Desarrollo de la Ciudad de Bragado. Bragado , 20-09-2005
- Charla taller sobre Desarrollo Local para dirigentes y empresarios del Partido de La Costa. Municipio de la Costa. Mar de Ajo. 23-09-2005.
- Coordinador y facilitador del Taller sobre "Herramientas participativas para el Diseño del Desarrollo Local" . Agencias CREAM , Río Negro. Ciudad de Gral Roca, 21 y 22 de noviembre de 2005.
- Capacitación del Programa de Mejora de la Gestión Municipal de la Municipalidad del Partido de la Costa. De abril a julio de 2006.

Asistencia en eventos de formación sobre temáticas afines

Congreso de Tecnología de Calidad – Curitiba – Brasil – Año 1993.
Representante de la Fundación para el Desarrollo Regional. SAMECO: Segundo Encuentro de Mejora Continua- 6 y 7 de noviembre de 1997- Bs As Seminario Internacional "Integración regional y proyección internacional: Claves de los escenarios futuros". CIDEU – Rafaela –julio de 1999. Primer Encuentro Italo-argentino de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa- Verona- Italia – Febrero 2000 Expomypes 2000- Primer Encuentro Regional de Políticas Públicas- Cámara de Pequeñas industrias de Rafaela. Junio de 2000- Rafaela Seminario "Planeamiento Estratégico de Ciudades" – CIDEU – Cartagena de Indias – Colombia- Noviembre 2002 Encuentro de Mercociudades Rosario. Unidad Temática de Planeamiento

Estratégico. Taller sobre evolución de planes estratégicos. Análisis de casos. Rosario – Mayo de 2003. Cumbre No 9 – Red de Mercociudades – Montevideo – Unidad Temática de Planeamiento Estratégico. Días 18 y 19 de setiembre de 2003. Montevideo – Uruguay

VI. b Agenda de la jornada de Cierre de Encuentros de Formación teórica en Desarrollo Local Y formulación de Proyectos

Fecha: 26 de febrero de 2007

Lugar de Realización: Casa de Gobierno de Corrientes (Corrientes Capital).

Objetivos:

- Presentación de los proyectos y experiencias identificadas durante el transcurso del proyecto.
- Evaluación general de lo actuado. Aprendizajes.
- Establecer compromisos para el fortalecimiento n del Trabajo en RED.

Agenda de la jornada

Tarea 1

8:00 hs. Acreditación y Encuentro de participantes

9:00 hs. Presentación de participantes al Sr. Gobernador

9:30 hs. Presentación de Objetivos del proyecto a cargo de Lic. Fabio

Quetglas

11:00 hs. Síntesis de Experiencias locales analizadas a cargo de Cr. Pablo

Costamagna

13:00 Almuerzo

Tarea 2

14:00 hs. Síntesis de Proyectos Elaborados a cargo de Ing. Alberto Franco

15.30 hs Presentación de Aprendizajes obtenidos a cargo de un participante.

17:00 hs. Refrigerio

Tarea 3

17:15 hs. Intercambio de ideas con Sr. Gobernador

18:00 hs. Entrega de Certificados de asistencia

18:30 hs. Taller Específico "Debate sobre el Trabajo en RED futuro"

19.00 hs. Cierre Jornada