

0/F3113

F321 pr

20070001

6321

46455

24/7/8

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES  
GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE  
FUNDACION POTENCIAR

**POYECTO DE CONFORMACIÓN DE LA RED DE  
AGENCIAS DE DESARROLLO REGIONAL DE LA  
PROVINCIA DE SANTA FE**

*Informe Final*



**Santa Fe, 15 de julio de 2008**

## **AUTORIDADES PROVINCIALES**

*Gobernador de la Provincia de Santa Fe*  
**Dr. Hermes Binner**

*Ministro de la Producción*  
**Ing. Juan José Bertero**

*Secretario de Servicios de Apoyo al Desarrollo*  
**Tec. Osvaldo Audagna**

*Director General de Desarrollo Regional y Local*  
**Ing. Oscar Salva**

## **AUTORIDADES CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

*Secretario General*  
**Ing. Juan José Ciáccera**

## **AUTORIDADES FUNDACIÓN POTENCIAR**

*Presidente*  
**Sr. Juan Carlos López Curto**

## **EQUIPO PROFESIONAL DEL PROYECTO**

*Coordinación del Proyecto*  
**Lic. Waldemar Ockstat**

*Asistencia en servicios a empresas*  
**C.P.N. Javier Gutiérrez**

*Comunicaciones*  
**Lic. Erika López**

*Imagen y diseño*  
**Lic. Noelia Mellit**

*Herramientas de Gestión de Calidad*  
**Ing. Alejandro Meriggiola**

## Índice

<b>Índice</b>	<b>01</b>
<b>Introducción</b>	<b>02</b>
<b>Actividades para el intercambio de experiencias</b>	<b>08</b>
<b>Actividades de capacitación</b>	<b>14</b>
<b>Actividades en el área servicios a empresas</b>	<b>17</b>
<b>Actividades del área comunicación</b>	<b>20</b>
<b>Programa de gestión de calidad</b>	<b>26</b>
<b>Desarrollo de la capacitación en gestión de calidad</b>	<b>29</b>
<b>Algunas conclusiones</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>33</b>
<b>Anexos</b>	<b>35</b>

Durante el 2006, la Dirección de Desarrollo Regional y Local del Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe en colaboración con la Fundación Potenciar, comenzaron a idear la implementación de un trabajo de promoción para la conformación de una Red de Agencias de Desarrollo Provincial.

El propósito que guió dicha inquietud, pretendió aprovechar la experiencia institucional en la promoción del desarrollo disponible en el territorio provincial.

En este sentido las Agencias para el Desarrollo Regional constituyen la figura institucional más extendida para liderar experiencias de desarrollo. La Provincia de Santa Fe cuenta al respecto con ocho experiencias de este tipo con diferentes grados de avance. Las mismas son:

- Agencia de Desarrollo Región Rosario. ADERR
- Agencia para el Desarrollo Productivo Reconquista. ADEPRO
- Agencia para el Desarrollo Región Santa Fe.
- Agencia para el Desarrollo Regional del Departamento San Jerónimo.
- Agencia de Desarrollo Santa Fe Sur.
- Agencia para el Desarrollo Región San-Justo.
- Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela. ACDICAR.
- Agencia para el Desarrollo del Centro Sur Santafesino.<sup>1</sup>

En resumidas cuentas podemos decir, que las Agencias de Desarrollo Regional constituyen un instrumento estratégico destinado a la gestión del desarrollo en un área de actuación determinada, a partir de la concertación público-privada. Funcionan por tanto como entidades de promoción económica orientadas a coordinar políticas específicas de desarrollo productivo, empresarial y territorial

---

<sup>1</sup> En los anexos al informe se incluye un mapa de la provincia con la distribución geográfica y los ámbitos de actuación de cada una de las Agencias.

con las políticas macroeconómicas y de cambio estructural. Son así organizaciones de mediación entre el Estado, el Mercado y la Sociedad Civil.

En el diagnóstico inicial se partió de entender que el trabajo en red representa una solución adecuada para administrar políticas y proyectos donde los recursos son escasos, los problemas son complejos, hay muchos actores interesados, existe interacción de agentes públicos, privados, centrales y locales y se observa una creciente demanda de beneficios y de participación ciudadana.

Todos estos aspectos que se reconocen con facilidad en un contexto dominado por la globalización y la ruptura con la concepción tradicional del Estado, como núcleo prácticamente exclusivo de representación, planificación y conducción de la acción pública.

Paralelamente se entendía que la creación y el mantenimiento de un esquema de trabajo en red, impone desafíos de gestión fundamentales, vinculados a los procesos de negociación y generación de consenso, establecimiento de reglas de actuación, distribución de recursos e interacción, construcción de mecanismos y procesos colectivos de decisión, establecimiento de prioridades y observación. En otras palabras, los procesos de decisión, planificación y evaluación adquieren nuevos contornos y exigen otra forma de abordarlos, cuando se trata de estructuras multicéntricas de gerencia.

Con estas consideraciones, se adhirió a la conceptualización de redes que plantea Börzel (1997), donde una red es *"un conjunto de relaciones relativamente estables, de naturaleza no jerárquica e independiente, que vinculan a una variedad de actores que comparten intereses comunes en referencia a una política, y que intercambian recursos para perseguir esos intereses compartidos, admitiendo que la cooperación es la mejor manera de alcanzar las metas comunes"*

Con esta visión de red, basada en el aspecto vincular, se retomó como marco para el diseño de actividades, el esquema ascendente en la clasificación de los

vínculos que propone Rovere (1998). Según este autor los vínculos generados al interior de una red se pueden clasificar de acuerdo a niveles, tomando como base las acciones y los valores que intervienen, lo que permite observar el grado de profundidad de una red.

Los niveles comienzan con el **reconocimiento**, seguido del **conocimiento**, la **colaboración** y la **cooperación** y, por último, la **asociación**. El primer nivel es el del reconocimiento, que expresa la aceptación del otro. En casos extremos, la dificultad de operar o de interactuar consiste en que no se reconoce que el otro existe.

Hay un segundo nivel que es el de conocimiento. Luego que el otro es reconocido como par, como interlocutor válido, empieza a ser incluido en mi palabra, empiezo a necesitar el conocimiento del otro, lo cual expresa interés, quiero saber quién es el otro y entender cómo se ve el mundo desde ahí.

Hay un tercer nivel. A partir del interés y del conocimiento empiezan a existir algunos episodios de colaboración (colaborar en el sentido de trabajar con alguien). No es una ayuda sistemática, no es una ayuda organizada sino espontánea. Hay momentos, hechos y circunstancias en que se verifican mecanismos de colaboración que empiezan a estructurar una serie de vínculos de reciprocidad; "empiezo a colaborar pero espero también que colaboren conmigo".

En el cuarto nivel ya existen algunas formas sistemáticas de cooperación (cooperación: operación conjunta). Esto implica un proceso más complejo porque supone que existe un problema común. Por lo tanto, hay una problematización conjunta y una forma más sistemática y estable de operación conjunta, es decir que hay un compartir sistemático de actividades.

Existe un quinto nivel en el cual hay asociación, donde esta actividad profundiza alguna forma de contrato o acuerdo que significa compartir recursos.

<b>Nivel</b>	<b>Acciones</b>	<b>Valor</b>
5- Asociación	Compartir objetivos y proyectos.	Confianza
4- Cooperación	Compartir actividades y recursos.	Solidaridad.
3- Colaboración.	Prestar ayuda esporádica.	Reciprocidad.
2- Conocimiento.	Conocer lo que es y lo que hace el otro.	Interés.
1- Reconocimiento.	Reconocer que el otro existe.	Aceptación.

Desde estas premisas teóricas se formuló el proyecto de Conformación de la Red de Agencias de Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe, el cual contempló los siguientes objetivos:

*Objetivo general:*

Construir una Red Provincial de Agencias de Desarrollo Regional, que permita el fortalecimiento de las distintas experiencias de Agencias de Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe, propiciando la generación de un sistema micro-regional de servicios de desarrollo empresarial.

*Objetivos específicos:*

- 1- Reforzar la presencia de las Agencias de Desarrollo en sus áreas de influencia como nuevas formas de gestión territorial.
- 2- Facilitar el intercambio de experiencias de desarrollo regional disponibles en la Provincia.
- 3- Capacitar a los técnicos de las Agencias de la Provincia en el manejo de las distintas herramientas de apoyo a Pymes.
- 4- Fortalecer la capacidad institucional de las Agencias a través de un proceso de mejora continua en las principales herramientas de asistencia a las empresas.

## 5- Implementar un programa de calidad en la gestión de las Agencias.

En las actividades diagramadas para implementar estos objetivos con las ocho experiencias presentes en la provincia, se intentó acentuar los vínculos entre Agencias permitiendo un aprovechamiento de las capacidades disponibles. Una premisa fundamental en este sentido fue considerar que la interacción es precondition para lograr un esquema de trabajo sinérgico.

Es importante señalar que el proyecto siempre consideró la especificidad histórica y regional de cada experiencia presente en la provincia. En principio, para el trabajo en red no hace falta que las Agencias sean iguales, sino compatibles. Fortalecerlas no significa igualarlas. Justamente en esa diversidad y especificidad para asumir la gestión del desarrollo, reside la riqueza del intercambio y la vinculación que aporta una red.

Una mirada global de la implementación del proyecto, no puede desconocer los cambios en el escenario institucional que debió atravesar el mismo. El cambio de autoridades en los niveles nacional, provincial y local implicó una modificación de los tiempos iniciales.

Como se hacía referencia en el informe del segundo trimestre, las Agencias de Desarrollo como instituciones con conformación público-privada, experimentaron cambios en sus comisiones directivas. El mismo panorama se puede registrar en las reparticiones provinciales desde donde se implementó el proyecto.

En ambos casos, fueron necesarias acciones no previstas inicialmente tendientes a informar sobre lo planificado, el grado de realización de las actividades y la presentación de resultados parciales, buscando el acuerdo necesario que permita continuar con la implementación del proyecto. Sin duda este aspecto no dejó de actuar como una amenaza para el proyecto y constituyó uno de los obstáculos para su normal desarrollo.

En las secciones que siguen y componen este informe, se realiza un recuento de las principales actividades implementadas y los resultados que arrojaron contribuyendo a la existencia de una Red de Agencias de Desarrollo en la Provincia de Santa Fe.

Las actividades orientadas al intercambio de experiencias fueron uno de los componentes claves para permitir la construcción de vínculos entre las Agencias de Desarrollo de la Red.

Por medio de las jornadas que se organizaron a lo largo de toda la implementación del proyecto, se logró poner en contacto las distintas experiencias facilitando el proceso de reconocimiento, colaboración y cooperación referido anteriormente.

La metodología prevista combinó encuentros entre todos los agentes que se desempeñan en las Agencias (miembros de comisiones directivas, gerentes y equipos técnicos), con reuniones de trabajo con alguna de las áreas técnicas específicas.

Cabe destacar que con anterioridad a estas jornadas, se diseñó e implementó un cronograma de visitas de sensibilización y presentación del proyecto a cada una de las Agencias. De las reuniones generadas a partir de estas visitas, se logró conocer las percepciones que las Agencias tenían en torno al trabajo en red. Ello permitió contar con un diagnóstico que facilitó la elaboración de una estrategia de intervención para implementar las actividades planificadas.

Durante el primer trimestre del proyecto se realizaron 3 jornadas con gerentes, 1 jornada con miembros de comisiones directivas, 1 jornada con equipos técnicos de las áreas de servicios a empresas y 1 jornada con técnicos de las áreas de comunicación.

Todos estos encuentros permitieron a sus participantes exponer las particularidades de sus experiencias e ir acordando algunos criterios de trabajo. En este sentido en el área de servicios a empresas se acordaron los indicadores a partir de los cuales calificar los postulantes a las líneas de crédito para emprendedores con que cuentan las Agencias.

En lo que respecta a la jornada con técnicos del área comunicaciones, la jornada se orientó a definir la misión y funciones de éstas áreas dentro de las Agencias y a consensuar una imagen común para los miembros de la Red.

Las jornadas con los gerentes fueron los espacios propicios para acordar criterios que permitan posicionar la Red de Agencias de la Provincia en ámbitos de trabajo donde confluyen habitualmente las Agencias, por ejemplo la Red de la Subsecretaría de Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación - Sepyme. En los Encuentros Nacionales de Agencias de Desarrollo organizados por Sepyme la provincia de Santa Fe participó como Red de Agencias Provincial.

Durante el segundo trimestre y atendiendo a los cambios en el escenario institucional de la provincia ya referido, se realizaron jornadas que integraron a la totalidad de los recursos humanos que se desempeñan en las Agencias.

Durante estas tres instancias desarrolladas, se trabajó a partir de identificar aportes, dificultades y propuestas del trabajo en red. Los resultados de las mismas, reunidos en el segundo informe parcial del proyecto, pueden ser sintetizados en el siguiente esquema:

<b>Aportes del trabajo en Red:</b>
Aumento notorio de los vínculos y del intercambio entre las Agencias de la provincia.
Instrumentación de medios que facilitan la circulación de información relevante para las actividades de las Agencias.
Posibilidad de conocer casos exitosos en el trabajo de las Agencias con sus territorios.
Posicionamiento de las Agencias de Desarrollo como actores importantes en la implementación de las políticas productivas provinciales y nacionales.

Fortalecimiento de la presencia de las Agencias de Desarrollo de la Provincia frente a distintas instituciones y entidades, a partir de la posibilidad de demostrar un trabajo en conjunto a través de un espacio que las aglutina.

Posibilidad de desarrollar acciones conjuntas de manera coordinada.

**Dificultades para el trabajo en Red:**

Incertidumbre en cuanto a la decisión de mantener la conformación de la Red de Agencias de Desarrollo como política del Estado provincial.

Existencia de barreras culturales para el trabajo en Red.

Financiamiento insuficiente de las actividades operativas de la Red más allá del Proyecto de Conformación que se implementa con fondos del C.F.I.

Dificultades para lograr una planificación compartida de actividades. Sólo se logró realizar en conjunto actividades puntuales.

Escasa vinculación con otras redes de Agencias tanto nacionales como internacionales.

**Propuestas para afianzar el trabajo en Red:**

La Red debería colaborar en la búsqueda de recursos para asegurar la sustentabilidad de las Agencias.

Las Agencias miembros deberían intervenir en la definición y planificación de las actividades de la Red. Transformación gradual de las Agencias en gestores de la Red provincial.

Mantener el criterio de igualdad de las Agencias de la provincia en el trabajo en Red.

Sobre la base de esta información, las jornadas previstas para el tercer trimestre del proyecto se propusieron avanzar en la consolidación de los vínculos entre las Agencias de Desarrollo fomentando instancias de colaboración y cooperación.

Se dispuso así la organización de una jornada con comisiones directivas de las Agencias donde se les presentó la posibilidad de comenzar a trabajar en el

armado de un plan de acción para la red de agencias que pudiese implementarse a partir de la finalización del proyecto de conformación de la red y de alguna manera le diese continuidad.

Con el acuerdo de las comisiones directivas de esta primera jornada se convocó a una reunión de trabajo donde constituir la *Mesa de Coordinación de la Red de Agencias de Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe*.

Durante esta jornada que contó con la asistencia de los miembros de las ocho Agencias de Desarrollo, se conformó dicha mesa de coordinación con el objetivo de *"establecer un espacio de articulación ejecutiva que facilite el proceso de planificación de las actividades de la Red Provincial de Agencias de Desarrollo de la Provincia."*

La conformación de la Mesa de Coordinación de la Red, se estableció con tres miembros titulares, tres suplentes y una apoyatura técnica de la Dirección de Desarrollo Regional y Local del Ministerio de la Producción.

La composición resultó del siguiente modo:

*Miembros titulares:*

- Titular 1: Agencia para el Desarrollo Productivo Reconquista (ADEPRO)
- Titular 2: Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela (ACDICAR)
- Titular 3: Agencia de Desarrollo Región Rosario (ADERR)

*Apoyatura técnica:*

Técnicos de la Dirección de Desarrollo Regional y Local – Ministerio de la Producción.

*Miembros suplentes:*

- Suplente 1: Agencia de Desarrollo Región Santa Fe.
- Suplente 2: Agencia para el Desarrollo Regional del Departamento San Jerónimo.

- Suplente 3: Agencia de Desarrollo Santa Fe Sur (Venado Tuerto)

Durante su primera reunión a mediados del mes de mayo, la Mesa de Coordinación de la Red, dispuso un trabajo de formulación de un plan estratégico para la red a partir de una serie de comisiones que tomarán a su cargo el tratamiento de cuatro líneas de intervención: Normativa de la red provincial, Articulación territorial, Sistema de comunicación de la red provincial y Formación de recursos humanos.

Es importante señalar que estas cuatro líneas resultan relevantes de cara a la continuidad operativa de la red de Agencias. Además contribuyen a su consolidación. Esto último es bien claro si se considera la línea de trabajo que pretende dotar a la red de un reglamento normativo que regule su funcionamiento y las obligaciones de cada uno de sus miembros.

Acordados estos temas para el diseño de un plan operativo de la red, a inicios del mes de junio, la Mesa de Coordinación constituyó las comisiones previstas.

La composición de las mismas es la siguiente:

- **Comisión de trabajo para el tema: Normativa**

*Agencia de Desarrollo Región Rosario - ADERR*  
*Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela – ACDICAR*  
*Agencia para el Desarrollo Regional del Departamento San Jerónimo*  
*Agencia para el Desarrollo Productivo Reconquista - ADEPRO*

- **Comisión de trabajo para el tema: Articulación Territorial.**

*Agencia de Desarrollo Región Santa Fe*  
*Agencia para el Desarrollo Productivo Reconquista - ADEPRO*  
*Agencia de Desarrollo Región San Justo*

- **Comisión de trabajo para el tema: Sistema de Comunicación**

*Agencia de Desarrollo Región Santa Fe*  
*Agencia para el Desarrollo Productivo Reconquista - ADEPRO*

*Agencia de Desarrollo Región Rosario - ADERR*

- **Comisión de trabajo para el tema: Formación de Recursos Humanos**

*Agencia para el Desarrollo Productivo Reconquista - ADEPRO*

*Agencia de Desarrollo Región San Justo*

*Agencia para el Desarrollo Regional del Departamento San Jerónimo*

Durante la segunda quincena de junio y primera de julio comenzaron a desarrollarse las reuniones de dichas comisiones. A título ilustrativo en los anexos al informe se incluye un boletín informativo de la Agencia para el Desarrollo Productivo Reconquista ADEPRO, donde se comenta uno de estos encuentros.

Particular importancia tuvieron las reuniones tendientes a elaborar un marco normativo que garantice la continuidad de la red de Agencias. En este sentido se cuenta ya con un borrador de Acta Acuerdo entre las Agencias de Desarrollo de la Provincia y el Ministerio de la Producción y un reglamento operativo de la red. Incluimos el avance de este documento en los anexos al informe a pesar que aun no fue concretada la firma del mismo.

La mirada global que permite realizar este recuento de las actividades organizadas en procura de afianzar los vínculos entre las Agencias de Desarrollo, nos lleva a un balance altamente positivo. No sólo se logró una interesante interacción entre los miembros, sino también que la misma sea entendida como provechosa y en vistas de eso se decida buscar los medios que permitan consolidarla y mantenerla. La existencia de una Mesa de Coordinación de la red provincial, los esfuerzos por contar con un plan operativo y los avances en la normativa específica para su funcionamiento, son productos concretos que el proyecto aportó a la gestión regional del desarrollo en Santa Fe.

En conformidad con lo previsto en el proyecto, a lo largo de los tres trimestres de implementación, se dictó la totalidad de los talleres contemplados.

Durante el primer trimestre se desarrollaron dos talleres vinculados a la temática de formulación de proyectos.

- ***Taller de introducción en proyectos de desarrollo territorial.***

Los contenidos de este curso se enfocaron al objetivo de introducir en el proceso de reconocimiento, formulación y evaluación de proyectos de desarrollo territorial.

Participaron del mismo, técnicos de las Agencias de la red que se desempeñan en las áreas de servicios a empresas y el dictado del mismo estuvo a cargo de docentes de la Universidad Nacional del Litoral.

- ***Taller de formulación de proyectos de inversión.***

En este caso se trabajó con una orientación mucho más práctica, esperando que los participantes logren interpretar e incorporen las herramientas de formulación de proyectos como así también identifiquen y conozcan las diferentes fuentes de financiamiento disponibles.

Para el desarrollo de este taller se contó con técnicos expertos en formulación de proyectos de inversión pertenecientes a la Fundación Potenciar.

Durante el tercer trimestre, y cumpliendo con el propósito especificado en el proyecto de brindar una instancia de capacitación en formulación de proyectos de cooperación, se organizó un **taller de formación de agentes de cooperación.**

El objetivo del mismo fue poner a disposición de los participantes herramientas que se empleen en la formulación de proyectos de cooperación.

Conviene destacar que este taller que inicialmente estaba previsto llevarlo a cabo con la colaboración de la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo de la Provincia, debido a la reestructuración de la nueva gestión del gobierno provincial, debió realizarse con especialistas de la Universidad Nacional del Litoral.

El proyecto además contemplaba un ciclo de **talleres sobre gestión de redes territoriales**. Estos talleres tuvieron una ejecución "sui géneris" en función de combinarlos con las jornadas de intercambios de experiencias programadas.

No se implementaron como instancias de capacitación tradicionales, sino que más bien, en el ámbito de las referidas jornadas, consistieron en aportes sobre las actividades que se fueron diseñando y planificando.

Generalmente con la ayuda de soportes visuales, como presentaciones de Powerpoint, se intercalaron presentaciones teóricas seguidas de discusiones, a cargo de los técnicos del proyecto o de técnicos del Ministerio de la Producción, que introdujeran principios o criterios a tener en cuenta para pensar el trabajo en red.

Esta metodología, que con el correr del proyecto se fue adoptando, mostró ser más apropiada en tanto permitió una transferencia muy efectiva de los conceptos de construcción, análisis y gestión de redes, innovación y competitividad, que el ciclo de talleres se proponía abordar.

Además posibilitó salir de un cronograma ajustado y poder retomar conceptualizaciones específicas en la medida que se percibieran importantes al momento de acordar alguna acción como red entre las Agencias.

En todo momento se percibió como indispensable mantener vigente el abordaje de estos temas, en tanto no sólo son útiles para pensar la dinámica

interna de la red de Agencias, sino que además las mismas Agencias por su propia naturaleza están llamadas a desarrollar un trabajo en red dentro de sus territorios de actuación. A partir de esto se considera recomendable mantener la reflexión en torno a la temática de la gestión de redes territoriales para el desarrollo.

Desde el inicio de la implementación del proyecto se pudo confirmar un alto grado de conocimiento de las herramientas de apoyo a Pymes administradas por Sepyme, CFI y Provincia. Esto se notó en mayor medida en la Agencias que están siendo apoyadas por el programa de fortalecimiento de la Cooperación Internacional (Rosario, Santa Fe y Reconquista).

Sin embargo, este alto grado de conocimiento no se veía sustentado por un número considerable de solicitudes de uso de estas herramientas (sobre todo financieras) o de presentaciones de proyectos para ser financiados.

En función al diagnóstico realizado, la falta de promotores territoriales con perfiles técnicos que sean los gestores del uso de estas herramientas, explicaría esta relación paradójica.

A partir de esto, se organizaron y ejecutaron, junto al área de coordinación, dos cursos de formulación de proyectos que fueron dictados en el Ministerio de la Producción y en la Agencia de Desarrollo Región Santa Fe.

La otra necesidad que se pudo detectar es la falta de planificación para el trabajo de apoyo al desarrollo por sectores, traducido básicamente en ineficiencias a la hora de evaluar resultados respecto del trabajo para la promoción de algún sector de importancia en el conglomerado productivo local.

Aunque pueda parecer demasiado teórico, juzgamos de vital importancia la planificación del trabajo de mediano plazo para las Agencias de Desarrollo ya que los recursos son escasos y las necesidades a satisfacer demasiado grandes, lo que deriva inevitablemente en la falta de concentración en temas importantes para dedicar el mayor de los tiempos a cuestiones institucionales y urgentes.

En línea con este dato se mantuvieron reuniones, se realizaron visitas y se participó en talleres con distintas Agencias para acompañarlas en la planificación de líneas de trabajo y actividades.

Este tipo de acciones fueron claves durante el segundo trimestre del proyecto, donde los cambios de autoridades en el escenario institucional, hicieron necesario insistir en trabajos de planificación y acuerdos de planes operativos.

Durante los últimos tres meses, las actividades estuvieron vinculadas a acompañar los equipos técnicos de las Agencias en el desarrollo de los planes elaborados.

A lo largo de todo el proyecto se insistió en contribuir al relacionamiento con el sector empresario, la oferta de actividades de interés comercial que puedan beneficiar en apertura de mercados y nuevas posibilidades comerciales para las empresas.

En este sentido se promovió y coordinó desde la Red, la participación de empresas de diferentes regiones de la provincia a través de las Agencias, a algunas de las Ferias en las que participa el Gobierno Provincial.

Puntualmente las ferias para las cuales se coordinó la participación de empresas por medio de las Agencias miembros de la Red son:

- **Finaco** - San Vicente - Santa Fe
- **Expo-Feria Gálvez Edición 2007** - Gálvez - Santa Fe.
- **Expodema** - Feria Internacional del Mueble y la Madera – Esperanza - Santa Fe.
- **Expo Puerto General San Martín** – Puerto General San Martín – Santa Fe.
- **Fespal 2008** – Feria de Producciones Alternativas - Chabás – Santa Fe.
- **Mercoláctea** – San Francisco – Córdoba.
- **Expo Caminos y Sabores** – Buenos Aires.
- **Expo Rural Rafaela** – Rafaela – Santa Fe.

- **Expocampo** – Tabossi – Entre Ríos.
- **Agroactiva** – Oncativo – Córdoba.

Una evaluación de las actividades desarrolladas para la asistencia a estas ferias y exposiciones, no puede dejar de señalar el aporte que significó para las Agencias en tanto les permitió ampliar su oferta de servicios a empresas y aumentar la vinculación con éstas y las cámaras y centros que las agrupan.

De acuerdo con lo planificado para el área comunicación se cumplieron los objetivos básicos propuestos en el proyecto. Los detallamos.

**1.- Asistencia técnica en el diseño e implementación de los materiales de comunicación para la Red de Agencias.**

La Red de Agencias actúa como una superestructura cuyo objetivo es coordinar, facilitar y potenciar las políticas de comunicación de cada una de las Agencias en sus propios territorios. Sobre esa idea se generaron las distintas propuestas para articular las líneas de comunicación bajo una idea-concepto básica: **AGENCIAS EN RED, GESTION PARA EL DESARROLLO.**

Se desarrolló el diseño unificado del contenido y del texto de identidad de la Red de Agencias. El mismo también se adaptó para cubrir todos los formatos de comunicación: folletos, página web, newsletter y banners para ferias y exposiciones.<sup>2</sup>

El texto de identidad de la Red, resumido en la idea-concepto básica presentada anteriormente, descansa en dos premisas que orientaron todo el diseño visual:

- **El concepto Red remitiendo a una noción de vínculo orgánico.**

Este concepto opera por asociación de elementos arribando a la idea de que la existencia individual de cada uno de ellos (Agencias), depende de la articulación que establezca con quienes interactúa en un determinado espacio. En tal sentido, La Red y Santa Fe como región, son el espacio unificador de los diversos agentes de desarrollo articulados.

---

<sup>2</sup> En el Informe parcial del Primer Trimestre se incluyen el manual de marca de la Red y muestras de los formatos de comunicación diseñados.

- **Integración**

Repara de manera particular en el modo en que los elementos se combinan componiendo un vínculo dinámico, un circuito, construido en base a círculos enlazados, recuperando una forma particular, pregnante y reconocible como marca.

Además de estas premisas conceptuales, se consideró adecuado componer una sigla que personifique la Red, que no presente dificultades en su locución al estar compuesta por tres letras que logren un ritmo sonoro fácil de memorizar. El resultado fue la construcción de la marca visual de la Red de Agencias de Desarrollo de la Provincia de Santa Fe:



## ***2.- Coordinación de los sitios webs de las Agencias a través del Portal existente en la Dirección de Desarrollo Regional y Local.***

En una primera etapa se concretó el diseño, programación y contenido del sitio web instalado en el servidor vinculado al Portal de la Dirección de Desarrollo Regional y Local. Lamentablemente sobre fines de 2007, con el cambio de gestión provincial, el alojamiento donde se ubicaba el sitio fue dado de baja lo cual limitó el acceso al sitio y perdió su potencialidad de desarrollo posterior.

quincenal con la intención de vincular a las Agencias y a los públicos prioritarios.

### ***3.- Asistencia técnica en la configuración de la imagen institucional y de comunicación para cada una de las agencias.***

La mayoría de las Agencias del territorio cuentan con un desarrollo propio y con distintos niveles de madurez de sus imágenes institucionales. Se respetaron esas características porque responden a intereses locales por lo que se configuran como productos realmente genuinos y se aportaron ideas para el desarrollo de acciones. La insuficiencia de presupuesto específico para las áreas es un factor que debilita el desarrollo de las potencialidades.

En el caso específico de la Agencia para el Desarrollo Regional del Departamento San Jerónimo se realizó un asesoramiento específico en cuanto a materiales de comunicación y pautas de diseño en el inicio de su camino de inserción en el ámbito productivo de la zona.

En el caso de la Agencia de Desarrollo Región Santa Fe, se aportaron ideas de marketing directo y de acciones de prensa para potenciar la llegada de los mensajes al área de cobertura de la Agencia.

### ***4.- Asistencia técnica en la elaboración de un plan de comunicación que posibilite difundir el rol de las Agencias en sus ámbitos de actuación, definiendo públicos-destino y estrategia de llegada a los mismos.***

A partir de las características propias de cada una de las Agencias se especificaron los tipos de públicos objetivos a los que deben dirigir sus acciones de comunicación y prensa.

#### **1.- Público interno**

Los integrantes de la Agencia conforman el público interno, sobre el que debe trabajar el responsable de la comunicación. Todo el grupo humano debe conocer a fondo los objetivos y las funciones de la

Agencia. Así el rol de cada uno fortalece la identidad, cohesiona y da orientación a la institución.

## **2.- Empresarios**

Incluimos al industrial, al emprendedor y al artesano en este rubro. Destinatarios de los servicios que provee la Agencia son tan vitales como el público interno. Son la prioridad externa y conocer dónde se encuentran, cómo es posible comunicarse con ellos, cuáles son sus necesidades, cuáles son sus formas de comunicación son las premisas básicas para lograr un buen diálogo con ellos. La Agencia debe ser un lugar de consulta permanente y esa relación necesita una construcción que demanda tiempo y esfuerzo para lograr la confianza necesaria.

## **3.- Entidades intermedias del sector productivo y social**

Cámaras, asociaciones, cooperativas y demás instituciones que nuclean, con otros objetivos, a nuestro público primario (los empresarios). El trabajo conjunto puede generar fortalezas que potencien la solución de problemas. Aquí puede incluirse la llegada a los sectores públicos también.

## **4.- Medios de comunicación**

Constituyen la polea de transmisión del esfuerzo de comunicación de la Agencia. El trabajo personal de contacto con cada medio para lograr la misma relación de empatía que con los empresarios es fundamental. Además de permitir aprovechar los escasos recursos, se debe tratar de quebrar la típica relación con las que se vinculan sólo a través del vínculo publicitario (con pauta). Utilizar todos los medios y las formas posibles para lograr la difusión de las actividades al menor costo posible.

## **5.- Sector educativo: Institutos y Universidades**

Deben convertirse en los socios ideales de las Agencias, aprovechando las sinergias que vinculan al conocimiento y la tecnología con las necesidades del sector productivo.

Deben convertirse en los socios ideales de las Agencias, aprovechando las sinergias que vinculan al conocimiento y la tecnología con las necesidades del sector productivo.

## **6.- Sociedad**

El resto de la sociedad puede acceder a toda esta información a través de un efecto derrame, no como una necesidad prioritaria.

En líneas generales y como balance, podríamos señalar que el nivel de autonomía y de articulación de las Agencias con los actores de sus territorios es muy dispar. La coordinación tiende a ser genérica con algunas y, muy específica con otras, se requiere de metodologías diferentes para cada caso. Básicamente el mayor impedimento que se presenta es la falta de valoración del rol de lo que puede generar una buena política de comunicación y el consiguiente financiamiento para concretarlo.

De acuerdo a lo actuado a lo largo de este período consideramos oportuno plantear líneas de acciones indispensables para continuar con el desarrollo y profundización de las políticas de comunicación que permitan la vinculación de las Agencias en sus territorios y su posicionamiento.

En tal sentido estos serían los pasos necesarios para continuar con el desarrollo en el área comunicación:

**1.- Objetivo: Instalar y posicionar a las Agencias como agentes de desarrollo en los territorios mediante una campaña de comunicación integral provincial.**

### **Acciones básicas:**

- Mapeo de las zonas de influencia de cada Agencia.
- Campaña masiva a partir del concepto de Red de Agencias y el Ministerio de la Producción explicando las funciones de las Agencias y su identificación. Radio, gráfica y televisión.

- Campaña de prensa con lanzamiento, relanzamiento o apoyo a las Agencias en sus propios territorios.
- Acciones específicas en cada región para colaborar con el posicionamiento: cursos de capacitación, charlas sobre temas específicos, etc., con la idea de mantener en el tiempo la atención sobre los objetivos.

**2.- Objetivo: Mejorar la comunicación interna de la Red y el intercambio entre sus miembros.**

**Acciones básicas:**

- Rediseñar la plataforma web agregando nuevas posibilidades como blogs, grupos, entre otros.
- Generar contenidos, información, consultas, experiencias de la Agencias y novedades de la Red, foros de análisis, etc.
- Garantizar acceso de todos los miembros al sistema.
- Generar, actualizar y circularizar bases de datos (mails, teléfonos, cargos) con los actores del territorio e informaciones útiles.
- Generar espacios de intercambio y reflexión/capacitación directa entre los miembros de la red.
- Promocionar las actividades de las Agencias y los contenidos regionales.
- Impresión bimestral de Newsletter con contenidos promocionales dirigido a: Agencias de otras provincias, la Red Nacional de Agencias y a instituciones nacionales y/o provinciales.

Este detalle es la síntesis de una propuesta que ha sido debatida entre los miembros de las Agencias y se debería convertir en un plan de acción. Es condición indispensable el respaldo de financiamiento adecuado para concretar los objetivos ineludibles y necesarios para potenciar el desarrollo de las Agencias en sus territorios y una red articulada funcionando a pleno.

Como fundamentos del Programa de Gestión de Calidad que el proyecto se planteó para las Agencias de Desarrollo, podemos comenzar por señalar que los servicios que proporcionan estas organizaciones, satisfacen una amplia gama de necesidades ligadas al desarrollo productivo del territorio.

La incorporación de la calidad en la gestión, apunta principalmente a lograr que las Agencias cubran plenamente las expectativas de todos los actores relacionados con ellas.

Un sistema de gestión de calidad conlleva así, la exigencia de enfocar la organización en el logro de resultados, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

A partir de esto se puede comprender que la calidad en una organización no surge únicamente porque se posean determinadas habilidades o se dominen técnicas puntuales. Aunque todo ello sea importante, la calidad viene de la cultura de la organización, no sólo de las técnicas y procedimientos que se apliquen. En este sentido, "la calidad" es fundamentalmente "una filosofía" (Grönros, 1990)

Implantar un sistema de gestión de calidad a nivel de los procesos de una organización, requiere atender a una serie de principios básicos:

- Escuchar permanentemente a los usuarios de los servicios que presta la organización.
- Saber adaptarse y reaccionar a un entorno cambiante.
- Decidir estratégicamente.
- Promover nuevas formas de comunicación, tanto interna como externamente.
- Crear responsabilidad en las personas que se desempeñan en la organización.

- Pensar y actuar con visión relacional.

Como contrapartida de la incorporación de la calidad en la gestión, se pueden reconocer los siguientes aportes:

- Se consigue un aumento de la confianza y el reconocimiento de la comunidad para con la entidad.
- La organización se vuelve más efectiva y ágil, logrando desarrollar de manera más rápida y mejor los servicios.
- Se obtienen mejores resultados con los mismos recursos disponibles.
- Se mejora la imagen externa de la organización, ganando prestigio social.

En concordancia con estas ideas, el proyecto de Conformación de la Red de Agencias de Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe, propuso entre sus líneas de acción implementar un programa de calidad en la gestión de las Agencias, entendiéndolo que el mismo constituye un aporte sumamente interesante para el fortalecimiento de cada uno de los miembros de la red.

El programa contemplaba dos instancias. La primera de ellas compuesta por cinco talleres de capacitación dirigidos a un técnico por Agencia de Desarrollo, el cual asumiría el papel de promotor de calidad al interior de su organización de referencia, permitiendo la transmisión de los conceptos brindados a la práctica cotidiana.

La segunda instancia, ponía a disposición de cada Agencia una tutoría para realizar una experiencia concreta de gestión de calidad sobre algún proceso interno que la propia organización identifique como sensible y deseable de mejorar, a fin de optimizar la prestación de alguno de sus servicios.

En un balance general de este programa de calidad, podemos señalar que el primero de los propósitos se pudo cumplir plenamente. Cada una de las Agencias cuenta actualmente con un recurso humano formado en los

conceptos y principios que permiten desarrollar una política de gestión de calidad en sus procesos.

Sin embargo, las dificultades se presentaron a la hora de aplicar esos conceptos a un proceso específico como ejercicio de transferencia de la capacitación recibida.

Este ejercicio previsto para el tercer trimestre de implementación del proyecto, encontró no pocos obstáculos para su cumplimiento.

En el análisis de las causas que expliquen por qué no fue exitosa la aplicación de un enfoque de calidad, confluye un aspecto resaltado más arriba: la cultura organizacional.

Un enfoque basado en la calidad, implica cambiar la perspectiva desde la cual se entiende la organización. Muchas veces ese cambio es percibido como una amenaza fundamentalmente ligada a una supuesta pérdida del control de los procesos internos.

Quien evalúa la organización en este esquema de trabajo, es el usuario y no siempre es fácil estar abierto y ser receptivo a las percepciones que puede brindarnos al ser consultado.

Preferimos hablar entonces, de la necesidad de un tiempo de sensibilización más extenso al interior de las Agencias, que cree las condiciones para que estos conceptos se instalen al momento de pensar y diseñar las estrategias de gestión.

Los aportes del proyecto en este sentido, contribuyen a una primera aproximación en la mayoría de los casos con esta visión basada en la calidad. Sin duda se trata de procesos graduales, donde "las propias organizaciones van aprendiendo y creciendo", logrando hacer más efectiva su acción en el territorio.

## Desarrollo de la capacitación en gestión de calidad

Alejandro Meriggiola

El curso de capacitación en gestión de calidad desarrollado para las Agencias de Desarrollo de la Provincia de Santa Fe, fue diseñado, tanto en su contenido como metodología, teniendo en cuenta las características de estas organizaciones y los servicios que estas brindan.

La primera actividad que se llevó a cabo fue una reunión con los Gerentes de cada una de las Agencias, con el objetivo de lograr el apoyo y la colaboración de los mismos en el proceso de aplicación de los conceptos relacionados con la gestión de calidad.

En dicha reunión se realizó una exposición introductoria en la cual se presentó, a la incorporación de la Gestión Total de la Calidad, como eje estratégico para el desarrollo y consolidación de la organización, además se expusieron los objetivos, contenidos y metodología a utilizar en el curso y se les solicitó a los gerentes que designen algún miembro de la Agencia como "promotor de calidad", el cual sería quien participe de los cursos.

Las funciones que se especificaron para este último fueron:

- Promover en el interior de las Agencias la importancia del cumplimiento de los requisitos de aquellas entidades o personas sobre las que repercute el resultado de los procesos.
- Transmitir los conceptos vertidos en el curso en el interior de la Agencia.
- Coordinar la identificación y análisis de los procesos críticos en las Agencias.
- Ser el moderador en reuniones en las que se analicen los procesos mediante herramientas de calidad.
- Asegurar que las metodologías de resolución de problemas se llevan adelante adecuadamente.
- Diseñar y consensuar con los equipos de la Agencia los mecanismos de medición de los procesos.

- Informar sobre el desempeño de los procesos analizados y mejorados.

Luego de la reunión con los mandos gerenciales, se brindaron durante el primer trimestre del proyecto tres talleres teóricos-prácticos a los "promotores de calidad", en los cuales se expusieron los conceptos relacionados con el Desarrollo de un Sistema de Gestión de la Calidad.

Durante el segundo trimestre se desarrollaron los dos talleres restantes, donde se abordaron las temáticas referidas a las auditorías y la implementación de acciones preventivas y correctivas.<sup>3</sup>

Una vez agotada la instancia de capacitación se organizó un cronograma de visitas a cada una de las Agencias donde se explicó la metodología a seguir para el desarrollo de la asistencia técnica prevista.

Si bien en las reuniones se manifestó predisposición para trabajar sobre el tema, la asistencia técnica no logró concretarse por completo. En algunos casos fueron identificados los procesos sobre los cuales aplicar el enfoque de calidad, pero no existió continuidad en la aplicación de los pasos necesarios para concretar las tareas.

Se sostiene así como recomendación, insistir en la sensibilización sobre el tema, a fin de crear las condiciones que permitan la implementación de un sistema de gestión de calidad.

---

<sup>3</sup> Los programas de los cinco talleres fueron incluidos en los informes parciales conforme al desarrollo cronológico de los talleres.

## **Algunas conclusiones**

---

Luego de consignar los principales resultados obtenidos con la implementación del proyecto de Conformación de la Red de Agencias de Desarrollo Regional de la Provincia de Santa Fe, queremos señalar como equipo de trabajo algunos puntos a tener en cuenta.

Creemos que el principal aporte del proyecto es haber instalado la modalidad de trabajo en red entre las Agencias de Desarrollo de la Provincia. A partir de lo realizado durante los meses de implementación, se pusieron de manifiesto a través de situaciones concretas, las ventajas y los aportes que implica interactuar en una red. Actualmente todos los miembros de la Red Provincial creen en esta forma de gestionar las políticas de desarrollo productivo.

Lograr lo anterior, implicó trabajar constantemente en la construcción de un vínculo. Como se sostiene desde la introducción de este informe, es una tarea gradual, donde se deben cambiar formas de hacer las cosas, aprender a negociar y a lograr consensos. Es una tarea encaminada a conseguir un componente intangible fundamental: "la confianza".

Construir un vínculo de confianza implica conocimiento del otro. En este propósito, contar con instancias que permitan interactuar e intercambiar es preponderante. De allí que se señale constantemente por parte del equipo del proyecto la relevancia de las jornadas de intercambio de experiencias. En estos espacios las Agencias de Desarrollo se conocieron, expusieron sus visiones, discutieron, acordaron criterios e iniciaron un camino de trabajo conjunto basado en la colaboración. Si bien estas jornadas fueron cuestionados no en pocas oportunidades por algunas de las nuevas autoridades que asumieron con el cambio de gestión, estamos convencidos que fue lo que permitió la creación de los vínculos actuales.

En concordancia con lo anterior, cabe destacar la importancia de mantener y dar continuidad al propósito de contar con una normativa que organice la red y un plan operativo que garantice el trabajo en conjunto. Lo deseable es que se

crezca en asociatividad y exista una verdadera apropiación de los nodos que conforman la red, asumiendo ellos mismos la propia gestión.

Un aporte interesante del proyecto en este orden, es haber dotado a la red de una imagen consensuada que condense los principios que le dan identidad. Durante todo el período de implementación se insistió en la incorporación de la imagen que identifica a la red, sobre todo cuando sus miembros acordaban participar conjuntamente de algún evento. En cierto modo, esto contribuye al mantenimiento de la cohesión interna y a la identificación de esta nueva entidad que se conformó.

Así mismo, resulta importante mantener espacios en común. Las tecnologías disponibles actualmente hacen posible la construcción de espacios virtuales que permitan el contacto permanente y a tiempo real. En esto, es muy valioso volver a contar con el soporte informático diseñado e instrumentado en el primer trimestre del proyecto.

Mantener espacios comunes, permite la organización de actividades conjuntas. Al respecto han comenzado una experiencia interesante con el ejercicio realizado para la participación en exposiciones y ferias. Aquí no sólo las Agencias cuentan con otro servicio para ofrecer a las empresas de la región, sino que además desarrollan una labor de colaboración entre ellas.

Conviene también hacer mención a la importancia de mantener planes de capacitación de los recursos humanos de estas instituciones. Sin duda el valor de las organizaciones, se cuenta por las personas que las componen. En este orden, resulta significativo contar con una formación en la planificación y la gestión del desarrollo territorial.

Por último, acordamos en la necesidad de insistir en acciones de sensibilización que promuevan un enfoque de gestión de calidad al interior de estas organizaciones. Una visión basada en los usuarios, es uno de los requisitos indispensables para conseguir una intervención territorial exitosa.

## **Bibliografía**

---

AGRANOFF, R & MCGUIRE, M. – "*Managing in Networks Settings*". Policy Studies Review, Vol. 16, 1999.

ALBURQUERQUE - Francisco, "*Las Agencias de Desarrollo Regional y la promoción del Desarrollo Local en el Estado Español*", C.E.P.A.L. / G.T.Z., Santiago de Chile, 2000.

ARROYO, Daniel - "*Las micro-regiones como instrumentos para el desarrollo local en Argentina*", VI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Buenos Aires, Argentina, 5-9 Nov. 2001.

BOISIER, Sergio - "*Desarrollo Territorial y Descentralización. (El desarrollo en el lugar y en las manos de la gente)*", Documento preparado para el Seminario "Descentralización de sectores sociales: Nudos críticos y alternativas", Lima, 9 - 11 de Abril de 2002.

BOISIER, Sergio - "*¿Y si el desarrollo fuese una emergencia sistémica?*", Cuaderno N°: 6, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla, 2002.

BORJA, Jordi - "*El gobierno del territorio de las ciudades latinoamericanas*", Instituto Internacional de Gobernabilidad, Barcelona, 2002.

BÖRZEL, Tanja – "*¿Qué tienen de especial las Policy Networks?...*" Disponible en: <<http://seneca.uab.es>>

CASTELLS, Manuel – "*A sociedade em rede*", Vol I São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIAS, Josep - "*Marketing Público. Por un gobierno y una administración al servicio del público*", Ed. Mac Graw – Hill, España, 1995.

COLE, A, & JONH, P. – "*Local Policy Networks in France and Britain...*", West European Politics, Vol. 18, 1995.

GRÖNROS, Christian - "*Marketing y Gestión de Servicios*", Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1990.

DABAS, Elina (comp.) - "*Redes. El lenguaje de los vínculos*", Ed. Paidós, Bs. As., 2002.

ELGUE, Mario (comp.) – "*Globalización, Desarrollo Local y Redes Asociativas*", Ed. Corregidor, Bs. As., 1999.

MADOERY, Oscar - "*Capacidades Territoriales para el Desarrollo*", en VENEZIA, Juan Carlos (comp.), "*Políticas Públicas y Desarrollo Local*", Instituto de Desarrollo Regional, Rosario, 1998.

ROVERE, Mario – "*Redes en salud*". Disponible en: <<http://www.rosario.gov.ar>>

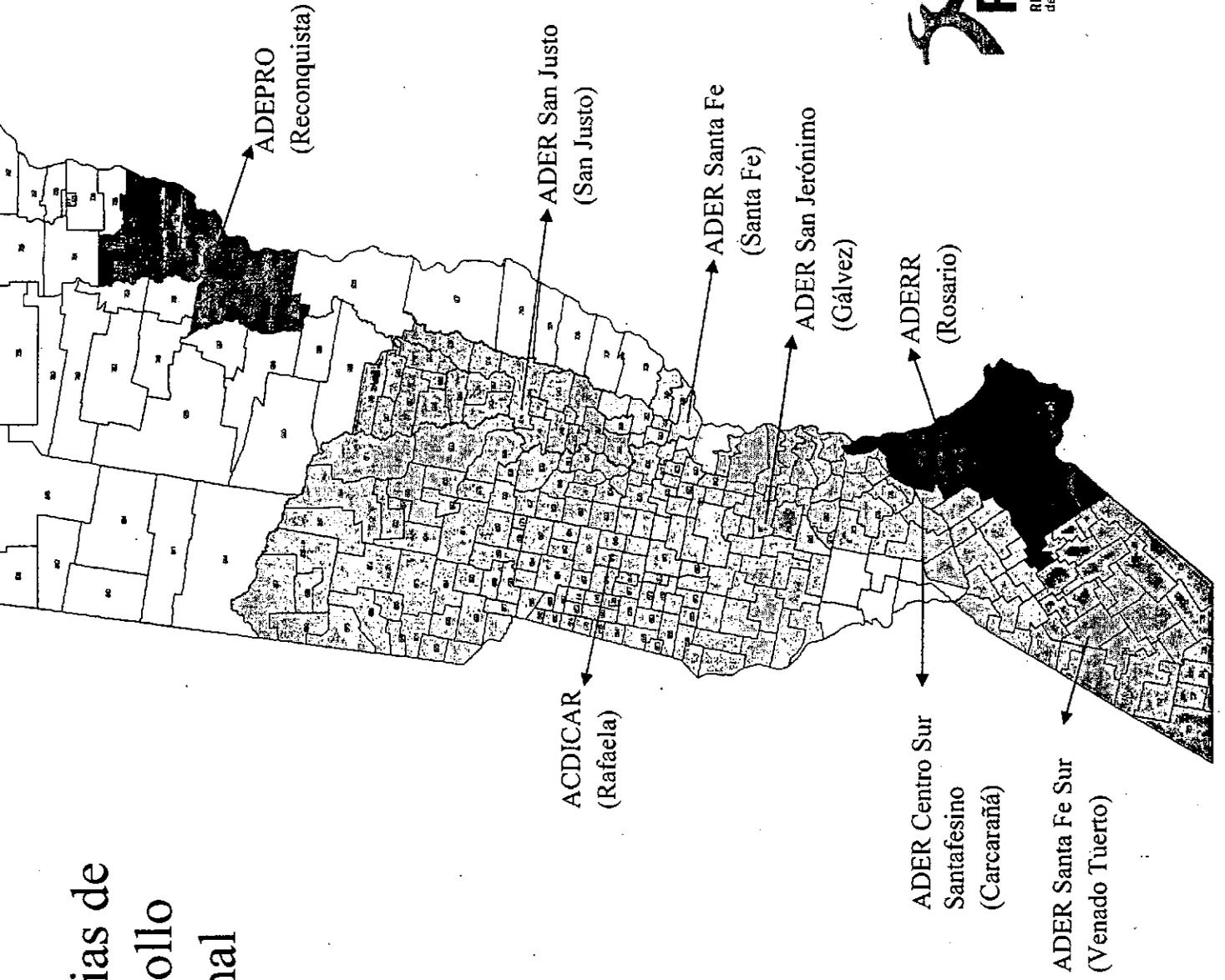
VÁZQUEZ BARQUERO - Antonio, "*Desarrollo endógeno y globalización*", Rev. E.U.R.E., v.26, n.79 Santiago, dic. 2000.

## **Anexos**

---

- 1- Mapa de la provincia de Santa Fe con la distribución geográfica y el ámbito de actuación de las Agencias de Desarrollo miembros de la Red.
- 2- Documento base del Acta Acuerdo y el Reglamento de la Red de Agencias.
- 3- Boletín informativo de ADEPRO con nota sobre la actividades de las comisiones.

# Agencias de Desarrollo Regional



RED de AGENCIAS  
de la Provincia de Santa Fe

ACTA COMPROMISO ENTRE EL MINISTERIO DE  
LA PRODUCCION Y LAS AGENCIAS DE DESARROLLO PRODUCTIVO

Entre MINISTERIO DE LA PRODUCCION, representada en este acto por su...., DNI ..... con domicilio legal en Bvard Pellegrini 3100 de la Ciudad de Santa Fe, en adelante "EL MINISTERIO" por una parte y, por la otra, la "AGENCIA DE DESARROLLO PRODUCTIVO" representada en este acto por el ....., don ....., D.N.I.: ....., con domicilio legal en calle .....No. de la ciudad de ....., en adelante llamada "LA AGENCIA" teniendo en consideración que el presente se suscribe dentro del marco del convenio celebrado por la **Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía y Producción** y la Provincia de Santa Fe el cual prevé entre sus objetivos, impulsar la creación y fortalecimiento de instituciones dedicadas a apoyar a las MIPyMEs a través de las Agencias de Desarrollo Productivo; que las AGENCIAS de la provincia vienen coordinando sus actividades en forma conjunta; que la Ley 25300 de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en su art. 35 impulsa la creación de una Red de Agencias Regionales de Desarrollo Productivo cuyo objetivo es brindar asistencia a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) de las distintas regiones del país, basada en los principios de colaboración y cooperación institucional a través de la asociación entre el sector público y el sector privado y entre la nación, las provincias y los municipios; ante la necesidad del reconocimiento formal del ámbito de trabajo referido a nivel provincial, por ello acuerdan celebrar la presente ACTA COMPROMISO DE RECONOCIMIENTO DEL AMBITO RED PROVINCIAL DE AGENCIAS DE DESARROLLO, sujeto a las siguientes cláusulas, a saber:

**DE LOS OBJETIVOS:**

**PRIMERA:** Son objetivos de la presente acta - compromiso

- a. El reconocimiento formal de la RED PROVINCIAL de AGENCIAS como ámbito de trabajo de las partes comprometidas.
- b. Mejorar la competitividad del territorio a través de la provisión de servicios financieros y no financieros de modernización empresarial y promover la creación de nuevos emprendimientos productivos que favorezcan el desarrollo económico de la región articulando y coordinando a través de las AGENCIAS las políticas provinciales.

**COMPROMISOS DE LAS PARTES:**

**SEGUNDA:** EL MINISTERIO, con relación al ámbito Red Provincial de Agencias, se compromete a:

- a. Articular los mecanismos necesarios para facilitar la labor en Red de las Agencias.
- b. Organizar un programa de formación dirigenzial para los miembros directivos de las Agencias que formen parte de la Red.
- c. Brindar un programa de capacitación permanente del personal de las agencias integrantes de la Red y asesorar al gerente y directivos de las AGENCIAS.
- d. Implementar los mecanismos necesarios para la difusión y transferencia de experiencias y conocimientos a las AGENCIAS.
- e. Apoyar el proceso de mejora continua de las AGENCIAS mediante la instrumentación de acuerdos con Instituciones nacionales o internacionales de cooperación técnica y financiera.
- f. Poner a disposición, canalizar e implementar a través de las AGENCIAS las herramientas y demás instrumentos de asistencia financiera y no financiera destinados a los sectores productivos en su ámbito de actuación.
- g. Financiar proyectos de fortalecimiento operativo que presenten las AGENCIAS en concordancia con los compromisos anteriormente descriptos.

**TERCERA:** LAS AGENCIAS, con relación al ámbito Red Provincial de Agencias, se comprometen a:

- a. Participar de las convocatorias que se efectúen en el ámbito de la Red Provincial de Agencias, conforme a lo establecido en el Anexo I.

- b. Recopilar información de base relativa a su región con el fin de incorporarlo al sistema de información de la Red.
- c. Adoptar el Reglamento operativo-Anexo I.
- d. Identificar las necesidades en materia de asistencia técnica, capacitación y financiamiento facilitando el acceso por parte de las empresas y emprendedores a las políticas y programas provinciales.

#### DE LOS PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO

**CUARTA:** Los proyectos de fortalecimiento que podrá financiar el MINISTERIO en relación al ítem g) de la cláusula segunda incluirán todas o algunas de las siguientes actividades:

- Capacitar a los equipos técnicos de las Agencias, especialmente para la aplicación eficiente de los programas e instrumentos del Gobierno Provincial
- Organizar y colaborar en la ejecución de las tareas de difusión de los programas del Gobierno Provincial
- Elaborar diagnósticos productivos (generales o sectoriales) y sistemas de información
- Contratar profesionales locales especializados en la detección y formulación de proyectos de desarrollo productivo local.

Los recursos solicitados podrán aplicarse al financiamiento de los rubros que se enumeran a continuación a título enunciativo:

- Honorarios de profesionales especializados en la detección y formulación de proyectos de desarrollo productivo local.
- Gastos operativos (folletería, edición de manuales, etcétera).
- Equipamiento informático (hardware), software, mobiliario y comunicaciones (internet, telefonía).

#### DE LAS DISPOSICIONES FINALES:

**QUINTA:** La presente ACTA COMPROMISO entrará en vigencia a partir de su celebración y tendrá una duración de .....años renovables automáticamente por igual periodo en caso de silencio de las partes.

Las partes acuerdan que cualquiera de ellas podrá suspender temporal o permanentemente la vigencia de este convenio, en caso de que la otra no cumpliera con lo acordado, o si la actividad de la Red Provincial de Agencias se desviara de los objetivos enumerados en el presente, o no estuvieran dadas las condiciones para el cumplimiento de los mismos.

**SEXTA:** Se establece un plazo de .....en el cual las AGENCIAS deberán normalizarse ajustándose a los requisitos legales vigentes para su funcionamiento y reconocimiento como persona jurídica.

En la ciudad de ..... a los ..... días del mes de ..... de 2008 se firman ..... ejemplares de un mismo tenor ya un solo efecto.

**REGLAMENTO OPERATIVO DE LA RED PROVINCIAL DE AGENCIAS**

Artículo 1: La Red Provincial de Agencias es el ámbito que nuclea la labor conjunta de las AGENCIAS, y cuya misión es la articulación institucional con eje en las agencias y organizaciones de la sociedad civil, ante el Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe, procurando vincular a los sectores científico-tecnológico-productivo.

Artículo 2: Funcionamiento:

- La Red se reunirá en forma periódica cada.....en .....
- En cada reunión de la Red se labrará Acta que deberá ser suscripta por todos los asistentes a la misma, debiendo entregarse copia a todos los miembros de la Red en la próxima reunión.
- El libro de Actas será reservado en el Ministerio de la Producción.
- La Red podrá organizarse en comisiones a los fines de la realización de actividades específicas.
- Podrán conformarse un comité ejecutivo integrado por tres miembros titulares y tres miembros suplentes con el objetivo de dinamizar el funcionamiento de la Red y coordinar el trabajo de las comisiones.

Artículo 3: Adhesión al acta compromiso: Podrán suscribir, a través de un convenio de adhesión al Acta compromiso, las Agencias constituidas según las disposiciones legales vigentes.



**Adepro**  
Agencia para el Desarrollo  
Económico Productivo

Boletín Informativo

Viernes 11 de julio de 2008

**Entrega simbólica de créditos de ADR  
Fortalecimiento del Sector apícola**

**En el marco de la Expo apícola, se llevo adelante el pasado sábado la entrega simbólica de créditos para proyectos de apicultura, por un monto total de 118.700 pesos.**

El acto tuvo lugar en el Club Atlético Juventud de Malabrido, escenario de la 17ma edición de la Exposición Apícola que organiza ese municipio, junto a la Asociación de Apicultores y la Cooperativa Agropecuaria de Malabrido Ltda.

Estuvieron a cargo de la entrega simbólica, el Presidente de Adepro/ADR, Sr. Alberto Navarro; el Sr. Amado Zorzón, integrante de la Comisión Directiva; y el Gerente de la institución, Sr. Miguel Sánchez. Acompañaron representantes de Municipios y Comunas de la zona.

Fueron doce los proyectos que oportunamente se presentaron, a través de las comunas y/o los municipios, a la Asociación, para acceder a esta línea de asistencia específica del sector.

**Los prestamos aprobados van desde los 8.000 a los 15.700 pesos.** Seis de ellos provienen de Avellaneda; cuatro son de Malabrido; y los dos restantes, uno de Reconquista y el último de Ing. Chanourdie. El monto total de la inversión es de poco más de 180.000 pesos.

Vale aclarar que la entrega de los fondos a cada emprendedor se hará efectiva al momento en que cada uno de ellos cumplimente las garantías correspondientes.

**Reunion de trabajo de Agencias  
Hacia un Plan Estratégico Provincial**

**Las seis agencias de desarrollo de Santa Fe, integradas en Red provincial de agencias, están trabajando en la constitución de un Plan Estratégico articulado con la cartera del Ing. Juan José Bertero.**

En el marco de esa articulación, el pasado martes 8 de Julio se reunieron las agencias del norte de la provincia, en la ciudad de San Justo, para analizar propuestas por área de trabajo. Se acordaron entonces objetivos, acciones puntuales,

tiempos de desarrollo y responsabilidades en cuanto a Recursos humanos, articulación en el territorio, comunicación, entre otros. En esta oportunidad, asistieron los Directores Ejecutivos de las agencias de Reconquista, Santa Fe y San Justo, quienes fueron acompañados por los técnicos responsables de la comunicación interna y externa de las agencias. De Adepro estuvieron presentes el Gerente, Miguel Sanchez, y las áreas de Servicios a pymes, Ma. Laura Ocampo; y Comunicación, Luciana Chiappara. Vale mencionar que estos encuentros se vienen realizando desde principios de año en distintos puntos de la provincia, para arribar a una propuesta integrada y concensuada que será oportunamente presentada al Ministerio.



Técnicos de las agencias de Santa Fe, San Justo y Reconquista

Todas las agencias de Santa Fe son articuladas a través de la Red, cuya consolidación es uno de los objetivos principales de estas jornadas de trabajo que se realizan en forma itinerante en todo el territorio provincial. La Red de Agencias provincial, constituida sobre finales del año pasado, tiene como objetivo generar instancias de coordinación y colaboración entre las distintas agencias de la provincia. El trabajo en Red ha demostrado fuertes ventajas en la reproducción de experiencias exitosas en el desarrollo regional. Sobre este punto, las agencias trabajaron fuertemente en el establecimiento de mecanismos que permitan el intercambio y consulta entre los equipos técnicos de la red. A estos fines se espera contar con herramientas para la comunicación entre los nodos, que a su vez también permitan instrumentar una presencia coordinada de las principales políticas y líneas de apoyo al desarrollo económico en todo el territorio provincial.

Por otra parte se resaltó la problemática de trabajar sobre los recursos humanos disponibles en la región. Así, se esperan generar escenarios y herramientas que favorezcan la conformación de una masa crítica de profesionales que, desde distintos espacios sociales, tengan herramientas teóricas para contribuir a los esfuerzos en pos del desarrollo productivo dentro del rango de acción de cada agencia de desarrollo. Por otra parte, se trabajará sobre el fortalecimiento de los recursos humanos ya presentes dentro de las agencias, con fuerte énfasis en el intercambio de aprendizajes entre los miembros de la red.



Doce nuevos proyectos para el sector

