

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROVINCIA DE CORRIENTES

PROYECTO FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL
DE LA RED DE AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL

INFORME FINAL

NOVIEMBRE 2012

Lic. VERONICA VASSEL

1.- INTRODUCCIÓN

De conformidad con los términos de referencia oportunamente suscriptos, durante la segunda parte del Proyecto Fortalecimiento Institucional de la Red de Agencias de Desarrollo Local de la Provincia de Corrientes se intentó establecer las bases para la conformación de una estructura reticular válida para las diferentes instituciones adherentes a la Red.

En este sentido, luego de las entrevistas realizadas y de evaluar la información obtenida, se concluyó en la necesidad de realizar un Taller al que las distintas organizaciones puedan participar para conocer su opinión sobre la viabilidad de la red.

El Taller se realizó el 4 de Septiembre en la Ciudad de Mercedes con la presencia de los distintos representantes de las agencias y de las autoridades Provinciales:

- Sebastián Slobayen – Secretario de Planeamiento de la Provincia de Corrientes.
- Analía Piragine – Coordinadora del Instituto de Fomento Empresarial (IFE)
- Diego Ayala – Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Corrientes
- Edgardo López Pereyra – Agencia de Desarrollo Productivo de Bella Vista.

- Juan Manzanares – AGENPRO Agencia Regional de Desarrollo Productivo del Río Santa Lucía.
- Nidia Gómez – Directora de Producción, Trabajo y Empleo de la Municipalidad de Virasoro.
- Ing. Rubén G. González - Secretario de la Producción, Empleo y Desarrollo Sustentable de la Municipalidad de Mercedes.
- María Cristina Isdahl Troye – Delegación IFE Mercedes.
- Daniel Baldezzari - Intendente de la Municipalidad de Mercedes.
- Jorge Molina – Legislador Provincial.
- Martín González Dadone – de la Secretaría de Planeamiento de la Provincia de Corrientes.

Entre los ausentes a la reunión se contaban:

- Mauro Mecozzi - Agencia de Desarrollo de Paso de los Libres.
- Ángel Alfredo Sosa - Presidente de la Cámara de Comercio, Turismo, Industria y Producción de Ituzaingó.
- Jorge Andrés Brunel - Secretario de Producción y Empleo de Ituzaingó.
- Pablo Kauseian - nombrado como Presidente de la Agencia DEL de Ituzaingó, aún en proceso de formación.

2. CONCLUSIONES PRELIMINARES

Durante el taller se estableció un rico debate acerca de las posibilidades e impedimentos de la articulación de la red, que fue facilitada por la dinámica con la que se estableció el

encuentro y
manifestada
transcripción

Inscripción de participantes	De 9 a 9.30hs
Inicio del Taller	9.30 hs
Palabras de bienvenida (Slobayen + Autoridad Local?)	5 minutos
Explicación de la metodología del taller (Kevin Lehmann)	5 minutos
Presentación del Proyecto (Verónica Vassel)	5 minutos
Conferencia de apertura (a cargo de Fabio Quetglas, invitado por la Municipalidad de Mercedes)	30 minutos
Aportes libres de los participantes	15 minutos
Primera síntesis y devolución de los aportes	10 minutos
Trabajo sobre los núcleos problemáticos	30 minutos
Coffee Break	10 minutos
Devolución de los consultores	10 minutos
Segunda ronda de aportes	15 minutos
Trabajo sobre los núcleos problemáticos	30 minutos
Definición de consensos y disensos	10 minutos
Primer borrador de documento final	15 minutos
Ajustes y aprobación del documento	20 min
Duración Total	3 horas 30 min.

estableció el
que quedó
en la
del mismo.

Durante la segunda parte del taller, se pudo arribar a algunos puntos de consenso muy importantes para poder establecer la red como:

1. Proponer un modelo de comunicación.
2. Diseñar un Consejo Promotor de Desarrollo
3. Vincular los financiamientos con la productividad en términos de proyectos aceptados e implementados.
4. Selección descentralizada y capacitación centralizada del personal de las AD que será financiado por la provincia.

En los días posteriores al taller, se hizo circular entre las representantes, dos documentos para ser sometidos a discusión, en uno de ellos se establecían un esquema de trabajo para la Red y en el otro un modelo de comunicación.

3. OBJETIVOS ALCANZADOS

Como respuesta a los puntos de consenso alcanzados en el taller, se formuló una propuesta estableciendo un Modelo de Trabajo en red para las Agencias

de Desarrollo Económico Local de la Provincia de Corrientes, así mismo, queda de manifiesto que la inclusión a dicha red no se limita a las agencias ya conformadas, sino también a aquellas instituciones vinculadas a los procesos productivos en los distintos territorios.

La siguiente es la transcripción de la propuesta de Modelo de Trabajo, que establece la conformación de un Consejo Consultivo que establezca y sistematice modos de trabajo reticular:

1° DOCUMENTO:

Consejo Consultivo de Promoción del Desarrollo

A) Definición de Agencias de Desarrollo Local

Las Agencias de Desarrollo Local son entidades dedicadas a tareas de intermediación, promoción y apoyo al desarrollo económico de sus territorios. Son por tanto entidades que prestan un servicio público, cuyo objetivo es promover el desarrollo económico y social, potenciando los recursos locales, fomentando la inserción laboral y las iniciativas empresariales.

Una agencia de desarrollo tiene como misión conformar un acuerdo entre las principales instituciones públicas y privadas con el fin de maximizar el potencial económico endógeno y la ventaja competitiva de un territorio en un contexto global, utilizando los recursos naturales, humanos e institucionales locales.

Los patrones de conformación de una Agencia de Desarrollo Local, son diversos, pueden ser autárquicos; provinciales; municipales; supra municipales

o regionales; conformados por instituciones privadas o mixtos, público – privadas. En el caso de la Provincia de Corrientes, lo que nos convoca es poder conformar un modelo de interacción reticular entre las ADEL, más allá de su forma de origen.

B) Funciones

1. Favorecer la inserción socio-laboral, a través de la identificación de los requerimientos de personal en empresas y diversas organizaciones de la región.
2. Informar sobre la oferta de cursos de formación y capacitación existentes, destinado a personas dentro y fuera del ámbito laboral.
3. Diseñar e implementar nuevos cursos formación y capacitación en función de las necesidades de la localidad.
4. Formar recursos humanos para trabajar en la misma Agencia.
5. Asesorar y apoyar distintas iniciativas empresariales o a emprendedores.
 - a. Brindar información necesaria para la puesta en marcha de la actividad empresarial.
 - b. Colaborar en la elaboración del proyecto (Plan de Negocio)
 - c. Informar de las formas jurídicas que puede adoptar la empresa,
 - d. Indicar las fuentes de financiación existentes,
 - e. Asistir en la realización de trámites administrativos necesarios para hacer realidad el proyecto empresarial.

6. Promover la creación de PYMES.
7. Tramitar ayudas y subvenciones de distintos estamentos gubernamentales.
8. Colaborar en la formulación de proyectos municipales en los ámbitos del turismo e infraestructuras.
9. Fomentar la creación de asociaciones.
10. Favorecer la interacción y articulación entre organismos locales a fin de promover trabajos sinérgicos
11. Asesorar a la administración local en temas de empleo.
12. Ejecutar los planes de igualdad de oportunidades para distintos grupos de la comunidad: mujeres, jóvenes, etc.
13. Potenciar el autoempleo mediante la posibilidad de acceso a microcréditos en condiciones especiales para aquellos colectivos que tienen un difícil acceso al mercado laboral.
14. Fortalecer el capital y las capacidades locales.

C) Destinatarios

Estos pueden ser:

- Personas desempleadas.
- Empresas, autónomos, emprendedores y Pymes.
- Demandantes de formación.
- Asociaciones de distinta índole: de empresarios, culturales, etc.

- Municipios
- Comunidad en general.

D) Realidades de las Agencias de Desarrollo de Corrientes

Las AD creadas en la provincia poseen características muy heterogéneas, con antigüedades, funciones y problemáticas particulares. Sin embargo, existen factores comunes que son transversales a todas y retrasan su progreso, consecuentemente con las restricciones en la prestación de servicios a la sociedad. Es posible mencionar los limitantes en estructuras edilicias, la falta de recursos materiales, humanos y financieros, una débil autonomía y legitimidad como entidad promotora del desarrollo, subordinación a lineamientos y avatares políticos, entre otras.

En base a las problemáticas descritas y la imposibilidad de resolución aislada de dichos obstáculos radica la necesidad de aunar esfuerzos entre todas las Agencias con la finalidad de identificar y relevar las necesidades, analizar los recursos disponibles en cada región, planificar posible soluciones, implementarla y evaluar resultados. Para ello

E) Beneficios de la Red de agencia

La conformación de un Red implica una serie de beneficios factibles de ser descubiertos, aprehendidos y explotados a su máxima expresión en virtud de un accionar sinérgico entre las partes que la crean y promueven. Algunos de ellos son:

- Constituirse en un espacio de aprendizaje horizontal del tejido económico provincial. A través del compartir y comparar las formas y resultados de las acciones llevadas adelante en cada territorio,
- Asesorar al gobierno provincial en materia de promoción del desarrollo
- Articular con los actores sociales y educativos provinciales formas de actuación concertada.
- Explotar los recursos aprovechables de cada territorio.
- Poner en valor las experiencias locales exitosas.
- Representar la diversidad de la economía provincial y favorecer su proceso de calificación.
- Involucrar a los distintos sectores de la sociedad
- Fomentar el emprendedurismo a través de la transmisión de conocimientos, experiencias y trayectoria de los referentes del ámbito empresario de la localidad.

F) Esquema de trabajo

Atento a las limitantes propias arriba enunciadas de las Agencias, se torna difícil crear una nueva estructura, con recursos propios y forma jurídica distinta que centralice, coordine y adopte funciones ajenas a las entidades partícipes. No obstante, a raíz del interés declarado por las distintas Agencias de la provincia de conformar una Red de Agencias es factible delinear un esquema de trabajo horizontal y designar referentes de las mismas que cumplan un rol de Consejo Consultivo de Promoción del Desarrollo (CCPD) que fomente el

intercambio de recursos, información y gestiones conjuntas y coordinadas, que genere beneficios recíprocos.

Integrar dicha Red de Agencia, implican ciertas responsabilidades y compromisos por parte de las mismas. Sin ánimo de acotarlos a una lista, a continuación se detallan algunos pasos que de darse, permitirían, a buen criterio, asentar las bases para un modelo de trabajo articulado. A futuro podrán surgir nuevas instancias de asignación de funciones y roles, consensuado por todos los actores, que permitan ampliar el alcance de la Red.

1. Las agencias deberán elaborar un documento resumen de presentación, a fin de que todos los nodos de la Red tomen conocimiento de los objetivos, actividades, estructuras, herramientas, funciones y estrategias, haciendo especial énfasis carencias y potencialidades de sus pares.

En él se debe explicitar los siguientes puntos:

- a) Fecha de constitución: en este ítem se pueden agregar detalles de los acontecimientos que dieron inicio, favorecieron o limitaron a su constitución.
- b) Forma legal de constitución: si cuentan o no con personería jurídica y de qué tipo (cooperativa, fundación, etc.),
- c) Visión y misión de la Agencia.
- d) Segmento o perfil de la colectivos que atiende (“clientela”)
- e) Modo en que se solventa económicamente: participación público, privada o ambas; financiamiento de organismos internacionales, etc.

f) Actividades que realiza, programas y proyectos (especificar si son nacionales, provinciales y/o municipales, o si son de creación propia) que actualmente se ejecutan, como aquellos que están en cartera. Dentro de los últimos, en caso de que existan limitantes para implementar enunciar los motivos: falta de fondos o recursos humanos para atender, escasez de demanda, cuestiones administrativas, de gestión o políticas, etc.

g) Capacidad operativa: Infraestructura, equipamiento, RRHH, “caja chica”.

h) Vinculación con otros organismos del sector privado (Empresas, Asociaciones, Agencias, Cooperativas, etc.) y dependencias del estado municipal (ej. Secretaria de Producción). Detalle de acciones desarrollan en conjunto.

i) Acta de compromiso al que desea suscribirse: definir el alcance de su participación.

2. El CCDP debe determinar los procedimientos, canales y frecuencias con los que implementará un circuito de flujo de comunicación e información. Construcción de una plataforma que favorezca el envío y recepción de documentos, notificación de novedades de eventos, consulta sobre los programas de capacitación y financiamiento existentes (de los múltiples ordenes estamentales), fechas de convocatorias, talleres virtuales, etc.

3. Es tarea de cada agencia designar un referente interlocutor, quien se responsabilice de compartir y mantener un flujo permanente de información sobre los programas y acciones existentes, como aquellas que se emprendan (capacitación, financiamiento, asistencia técnica, gestiones administrativas,

articulación, etc.) y difundir los resultados alcanzados para su análisis y evaluación.

4. Las agencias pueden elevar propuesta de iniciativas de actividades y/o creación de programas específicos para dar respuesta a las demandas de la localidad (referida a temas productivos, ambientales, urbanísticos, sociales, de turismo, etc.), abarcando estos distintos productos. Es deber de la Red gestionar fondos

5. Las agencias pueden establecer la constitución de Convenios con otros organismos del sector empresario, del ámbito académico y de investigación, ONGs, entidades del sector público, Asociaciones y cooperativas del sector productivo con la finalidad de aunar esfuerzos, y trazar funciones y acuerdos que permitan potenciar el accionar de las Agencias en la localidad.

6. Las agencias deben comunicar asiduamente las dificultades u obstáculos que se presentan y frenan las líneas de acción, sean estas innovadoras o de aplicación en otras localidades, a fin de que el CCPD distribuya los requerimientos a los demás integrantes de la Red para que tomen conocimiento y analicen en función de sus recursos, funciones y alcance, los mecanismos de colaboración para poner en marcha las iniciativas potenciales.

7. El CCPD debe buscar las vías de favorecer la integración y coordinación de las instituciones y asociaciones locales, sobre la base de una visión compartida del desarrollo económico del territorio. Para ello debe generar e integrar espacios participativos en los distintos ámbitos de la sociedad para

detectar posibles aliados en la soluciones de problemas, sean estos financieros, de gestión administrativa o falta de capacidades técnicas y/o de índole ambiental.

Asimismo, al detectarse durante el taller la necesidad de contar con un mecanismo eficiente para la comunicación horizontal entre las instituciones, se formuló un Modelo de Comunicación para la red.

2° DOCUMENTO

Modelo de comunicación

I) Contexto:

“Esta idea surge por la intención de trabajar con un modelo reticular para las Agencias. Aunque hasta ahora no hemos podido dar pasos concretos: ni con las Agencias armadas ni con las que están en proceso de armado”. La cita, extraída de contexto, pertenece a Sebastián Slobayen y resume el objetivo y los límites de esta propuesta. El modelo que se propone está diseñado para cumplir con un objetivo absolutamente modesto (y, paradójicamente, estratégico): que resulte sostenible. No es el último paso, sino el primero, o, para ser estrictos, el bis de muchos “primeros pasos” que murieron antes de concretarse.

Tomando nota, entonces, de ese contexto, lo que pomposamente denominamos Modelo de Comunicación no pasa de ser un enunciado de condiciones de sostenibilidad de un canal de comunicación útil, deseable,

permanente y estable entre actores muy heterogéneos, como son las Agencias existentes, las que están en proceso de creación y el IFE.

Esas condiciones de sostenibilidad incluyen el reconocimiento y la visibilidad de la red, un mínimo protocolo y un manual de uso, orientado a proteger ese canal, evitando la desnaturalización que tenderá a producirse en el caso de que su operatividad sea mejor que la de otras vías.

II. El Reconocimiento:

Se empieza por el NOMBRE, poder nombrarse, definirse a sí mismo y sentirse parte integrante de un equipo, una institución o una estrategia, empieza por poder decir: “soy de... estoy en... trabajo en...”

Para esto, se hace necesario definirse como “RED DE AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL DE LA PROVINCIA DE CORRIENTES”, podemos buscar un nombre mas corto, pero el mismo debe ser claro y debe ser mencionado en cada acción que se lleve adelante.

III. La Visibilidad:

Tener un nombre, logo o una imagen que nos defina, nos permite mostrarnos y ser reconocidos por los demás. Para esto es necesario cual será la imagen que represente a la RED.

IV. El Protocolo:

Son las reglas básicas a seguir una vez que se inicie la sistematización del canal de comunicación.

Características:

La operación de este canal:

- No puede ser cara.
- No puede insumir demasiado tiempo.
- Debe permitir la reacción inmediata, de acuse de recibo, y razonable de respuesta.
- Debe ser accesible, familiar y próxima para todos los actores.
- Debe habilitar niveles mínimos de reserva respecto de terceros actores.
- Debe contemplar la flexibilidad suficiente para mantenerse operativa ante situaciones de traslado físico, limitación en la provisión de energía eléctrica, etc.

Por esas razones se propone un canal organizado a partir de un grupo mail (al estilo de los Grupos Yahoo, por ejemplo), administrado por un integrante de la red, con las sugerencias de uso que se señalarán más adelante, en este documento.

V. Objetivos:

- Crear un canal de comunicación permanente y horizontal.
- Hacer llegar la información propia, primero a los integrantes de la red, (por ejemplo, “mail de invitación a inauguraciones”; “conocer lo que están haciendo las otras agencias”).
- Producir transferencia de experiencias, tecnologías, herramientas e información estratégica (ofertas de líneas de financiamiento; información económica; programas ya evaluados, etc.; “utilizar la capacidad instalada que se está generando. EJ: actividad acuícola”).

- Incorporar información de otros actores (“la dirección de Relaciones Internacionales tiene un área de comunicación que busca programas de cooperación Internacional”, por ejemplo).
- Permitir. “aprender de mi par”; “compararme (benchmarking)”.
- Solicitar información y entrevistas; programar reuniones; invitar a eventos; alertar sobre temas importantes o inminentes, etc.

VI. Sugerencias de uso:

1. El canal de comunicación es una sub red cuyos objetivos son los arriba enunciados y otros consistentes y convergentes con ellos. Por lo tanto no es una “red social”: no debe utilizarse para saludar por el cumpleaños; enviar mensajes personales; incorporar información valiosa, pero ajena al ámbito de actuación común (elecciones en el Colegio de Abogados, p.ej.), etc.
2. Debe ser consistente con la Imagen elegida para la Red: colores, formato, etc.
3. Los mensajes subidos a la red deben ser de interés de todos o varios de los actores que la integran: los mensajes uno a uno, se hacen en canal privado.
4. Debe establecerse claramente la prioridad que se le asigna a los mensajes en el Asunto: Urgente, requiere lectura inmediata y prioritario acuse de recibo; Importante, no requiere lectura inmediata, pero sí lectura y acuse de recibo; todos los demás van sin otra indicación que el título colocado en Asunto, pero requieren acuse de recibo.
5. Cuando se cambia el tema, se cambia el nombre en Asunto. No deben continuarse las cadenas respondiendo sobre mails anteriores, cuando se trata de otras problemáticas, sin cambiar el nombre en Asunto.

6. Los documentos deben incorporarse en los formatos más accesibles. Cuando se cuenta con Página Web y están subidos, es preferible enviar el link para que garantizar que los mails circulen y sean menos pesados.

7. No deben sostenerse discusiones en el canal (el mail es un canal poco adecuado para resolver malentendidos y muy bueno para producirlos). Sí intercambio de opiniones, por ejemplo, para establecer la fecha o las características de un evento (siempre que esos detalles se correspondan con lo señalado en el punto 2).

8. No deben incorporarse terceros actores a la cadena sin la autorización de todos los integrantes, ni reenviar mails sin la autorización explícita de su autor.

9. Debe evitarse la utilización de mayúsculas para enfatizar (en el mundo virtual equivale a gritos) y las palabras subidas de tono, así como las referencias personales que califiquen posiciones (“vos sos, yo soy”; “ustedes siempre, nosotros nunca”, etc.). Se discuten posiciones, no personas.

10. Cualquier aclaración sobre algo escrito en la cadena debe pedirse primero en privado. Si lo amerita y es consensuado por quien lo enunció, se sube luego a la cadena (preferentemente por quién inició la serie).

11. Es muy importante ratificar la presencia en la cadena, a través de lo acuses de recibo, como piso, y las intervenciones oportunas, adecuadas y moderadas (en tono, extensión y asiduidad) como techo.

VII. Puesta en marcha:

Alguno de los actores se ofrece como moderador, propone una plataforma (Grupos Yahoo, p.ej.), recaba los mails del resto (si no tienen uno que se ajuste al grupo, lo generan) y envía un mail de invitación, que debe ser respondido.

4. CONCLUSIONES FINALES

Los procesos de estructuración de estrategias público-privadas no son ajenos a las restricciones que la cultura política establece para el despliegue de cualquier política pública. Es en ese contexto que debe ser valorado el enorme esfuerzo contracultural que en el marco de esta consultoría se ha puesto de manifiesto al generar espacios de encuentro y mínimos denominadores de actuación compartida entre entidades que responden a modelos organizacionales diferentes, patrones de actuación diferentes y sobre todo a espacios políticos diferentes.

Es la valoración de tal circunstancia la que contribuye a una moderación de las ofertas de articulación en la inteligencia de que solo la acción compartida puede ir construyendo una cultura relacional diferente y ningún enfoque teórico puede reemplazara el valor de la experiencia en este tipo de situaciones.

Con todo es perfectamente verificable la existencia de dificultades que exceden el marco político y son propios de una trayectoria administrativa absolutamente burocrática.

Una agenda futura de coordinación y reticulación creciente requiere del armado de una agenda conjunta de actividades de fortalecimiento dual y la generación programas contruidos en común por agencias e IFE.