



**PROVINCIA DE BUENOS AIRES**  
**CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES**

**Proyecto:**

**APOYO TECNICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS  
SOCIALES LOCALES DEL MUNICIPIO DE ALMIRANTE BROWN - III ETAPA.**

**COMPONENTE INSERCIÓN LABORAL**

**Expediente N° 17666 13 01**

**INFORME FINAL**

**TOMO I/II**

**JULIO 2019**

## Contenido

### **TOMO I**

<b>I. EXTRACTO</b>	4
<b>II. INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>III. MARCO INSTITUCIONAL</b>	8
<b>IV. OBJETIVOS DEL PROYECTO Y DESEMPEÑO</b>	10
<b>V. TAREAS DESARROLLADAS</b>	12
V.I Tarea 1: Elaborar los instrumentos de recolección de información para el relevamiento de campo.	12
V.II Tarea 2: Realizar el trabajo de campo del relevamiento	21
V.III Tarea 3: Elaborar los contenidos y dinámicas de los cursos de capacitación socio laboral e intermediación a jóvenes	34
V.IV Tarea 4: Elaborar el contenido y la mediación comunicacional del material de apoyo para las capacitaciones.	40
V.V Tarea 5: Planificar y realizar la convocatoria para los cursos de capacitación y las cuestiones logísticas para su implementación.	43
V.VI Tarea 6: Realizar el diseño gráfico del material de apoyo para las capacitaciones	51
V.VII Tarea 7: Envío del material diseñado para la aprobación del CFI.	54
V.VIII Tarea 8: Realizar la impresión del material de apoyo para las jornadas de capacitación.	54
V.IX Tarea 9: Realizar los 10 talleres de capacitación socio laboral	54
V.X Tarea 10: Realizar los 5 encuentros de intermediación laboral	61
V.XI Tarea 11: Realizar una evaluación de los contenidos y uso de la capacitación por parte de los participantes	65
V.XII Tarea 12: Realizar la sistematización de la información obtenida en el trabajo de campo	69
V.XIII Tarea 13: Elaborar el informe con los resultados del relevamiento	70
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	72

### **TOMO II**

Anexo I: Instrumentos para el relevamiento (encuestas a empresas y emprendedores, instructivo para encuestadores, nota de presentación)

Anexo II: Guía de pautas para entrevistas a informantes clave

Anexo III: Relatorías de talleres de capacitación por grupos

Anexo IV: Resultados de encuestas de satisfacción por grupos

Anexo V: Informe “Caracterización socioeconómica del Municipio de Almirante Brown”

Originales impresos: Ejemplares de los tres cuadernillos de apoyo a las capacitaciones

En forma digital: Matrices de carga de encuestas del relevamiento a empresas y emprendedores

## Índice de Tablas y Gráficos

Tabla 1. Desempeño de las tareas según cronograma .....	11
Tabla 2. Distribución de empresas según sector .....	17
Tabla 3. Emprendedores de la economía social según tipo y cantidad de encuestas .....	18
Tabla 4. Actores para realizar entrevistas.....	20
Tabla 5. Taller Gestión de Microemprendimientos .....	36
Tabla 6. Taller de Comercialización .....	37
Tabla 7. Encuentros de Intermediación Laboral .....	39
Tabla 8. Cronograma de Grupos según día y horario.....	50
Tabla 9. Cronograma de capacitación Módulos I y II.....	55
Tabla 10. Cronograma de capacitaciones Módulo III.....	62
Gráfico 1. Distribución del empleo, según sector económico. Año 2019.....	16
Gráfico 2. Porcentaje de participantes según opinión respecto a la vinculación entre el tema y sus necesidades e intereses.....	67
Gráfico 3. Porcentaje de participantes según opinión respecto a la incorporación de los conocimientos transmitidos. ....	67
Gráfico 4. Porcentaje de participantes según opinión respecto al lugar, fecha y duración de la capacitación.....	68
Gráfico 5. Porcentaje de participantes según opinión respecto a la modalidad de capacitación. ...	68

## I. EXTRACTO

El presente trabajo fue encargado por el Municipio de Almirante Brown de la Provincia de Buenos Aires y constituye el *Componente Inserción Laboral* de la tercera etapa del proyecto “*Apoyo técnico para el fortalecimiento de las políticas sociales locales del Municipio de Almirante Brown*”.

Los objetivos propuestos para esta nueva etapa estuvieron orientados a capacitar a los jóvenes de los barrios más vulnerables para su inserción socio laboral en temas vinculados al desarrollo de emprendimientos, autoempleo e intermediación laboral y realizar un diagnóstico y relevamiento respecto de las principales características de la demanda de empleo de los sectores productivos y comerciales del distrito, que sirva como insumo para el desarrollo de distintas líneas de acción por parte del Municipio.

Considerando estos objetivos, se diseñó un proyecto que incluyó la realización del *Informe “Caracterización socioeconómica del Municipio de Almirante Brown”*, que fue el resultado de un exhaustivo estudio del distrito en el que se realizó un intenso trabajo de campo que permitió relevar las principales demandas de empleo de los sectores productivos y comerciales; constituyendo una valiosa herramienta para complementar las políticas socio productivas puestas en marcha.

Por otra parte, se llevó a cabo con éxito el “*Programa de Formación para Emprendedores*”, en el que se capacitaron más de 250 jóvenes emprendedores y que constó de 15 talleres con tres módulos cada uno: gestión del microemprendimiento, formación en comercialización e intermediación laboral.

El proceso de capacitación estuvo acompañado con el diseño e impresión de tres cuadernillos en los que se puede observar la secuencia conceptos - acción – reflexión – acción, para articular lo teórico y lo práctico dentro de los contextos socio culturales de quienes están emprendiendo.

El proyecto se desarrolló y concluyó según lo previsto y se pudo constatar a través de las acciones realizadas por los consultores, capacitadores y las diferentes áreas del municipio, que el proyecto cumplió acabadamente con los objetivos propuestos y seguirá siendo un aporte en este sentido, dado que se observa el esfuerzo de la gestión de las políticas públicas del distrito en esa dirección.

## II. INTRODUCCIÓN

El Municipio de Almirante Brown ubicado al sur del Conurbano Bonaerense, integra el segundo cordón de la Región Metropolitana de Buenos Aires (RMBA). La RMBA está conformada por todo el aglomerado urbano (cabe resaltar la heterogeneidad interna de la misma) que conforma una unidad tanto en términos económicos como socio-demográficos y ocupacionales.

Esta unidad operativa y funcional comprende a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y 40 partidos de la Provincia de Buenos Aires (24 del GBA más 16 Municipios del tercer cordón, incluyendo al Gran La Plata)<sup>1</sup>. Su mancha urbana abarca una superficie de 13.975km<sup>2</sup>, y concentra una población de 11.948.875 habitantes según el Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas de 2010.

El partido de Almirante Brown<sup>2</sup> se encuentra compuesto por 12 localidades: Malvinas Argentinas, Adrogué, José Mármol, San José, Burzaco, Rafael Calzada, Claypole, San Francisco Solano, Don Orione, Longchamps, Ministro Rivadavia y Glew<sup>3</sup>. Según el INDEC, la proyección de población para el año 2019 es de 594.270 habitantes (de acuerdo con el Censo de 2010, la población era de 552.902 habitantes, representando al 5,6% de la población total del conurbano)<sup>4</sup>.

En la actualidad cuenta con una proporción mayoritaria de territorio urbano (65%) y el restante 35%, corresponde al área rural no urbanizada, de modo similar a los municipios del segundo cordón.

A partir del año 2016, el **Municipio de Almirante Brown** - uno de los de mayor población del conurbano<sup>5</sup> y con una problemática social compleja- llevó adelante con el apoyo del **Consejo Federal de Inversiones (CFI)** y el **Gobierno de la provincia de Buenos Aires**, a través de la asistencia técnica brindada por **Grupo Pharos – Centro Interdisciplinario para el Desarrollo**, una serie de acciones de fortalecimiento de sus políticas sociales que estuvieron orientadas a promover una mayor capacidad de gestión local en cuanto a la integralidad de las prestaciones y programas en el territorio.

---

<sup>1</sup> La RMBA abarca a la CABA y los siguientes partidos: Almirante Brown, Avellaneda, Berazategui, Berisso, Brandsen, Campana, Cañuelas, Ensenada, Escobar, Esteban Echeverría, Exaltación de la Cruz, Ezeiza, Florencio Varela, Gral. Las Heras, Gral. Rodríguez, Gral. San Martín, Hurlingham, Ituzaingó, José C. Paz, La Matanza, La Plata, Lanús, Luján, Lomas de Zamora, Malvinas Argentinas, Marcos Paz, Merlo, Moreno, Morón, Pilar, Pte. Perón, Quilmes, San Fernando, San Isidro, San Miguel, San Vicente, Tigre, Tres de Febrero, Vicente López y Zárate.

<sup>2</sup> Limita con los partidos de Quilmes, Florencio Varela, Presidente Perón, Lomas de Zamora y Esteban Echeverría.

<sup>3</sup> Siendo Adrogué la cabecera del Partido.

<sup>4</sup> El MABrown es considerado un distrito grande en términos de su población. Los partidos chicos son aquéllos que tienen hasta 25.000 habitantes, los mediados quienes poseen entre 25.000 y 100.000, y por último los grandes, cuya población es de más de 100.000 habitantes.

<sup>5</sup> Ocupa el 5to lugar en cantidad de población en la RMBA, luego de La Matanza, La Plata, Lomas de Zamora y Quilmes.

Para ello, en una primera etapa en el año 2016 se capacitó a los equipos de las áreas de infancia y de asistencia crítica, así como a las organizaciones socio comunitarias para el cuidado de NNyA (niñas, niños y adolescentes) y para la prevención de situaciones de violencia.

Posteriormente en el año 2017, el Gobierno provincial a solicitud del Municipio, aprobó dar continuidad a dicho proceso, priorizando en esta etapa dos objetivos: por un lado, el desarrollo de una estrategia de comunicación integral (de difusión y sensibilización) orientada a la promoción de derechos de niñas y niños y sus familias destinada a la población del municipio en su conjunto y, por otro, la capacitación de los equipos técnicos que trabajan con población de adolescentes y jóvenes (principalmente del Programa ENVION<sup>6</sup>)

También en el año 2016 se trabajó en un proyecto con CFI y el Gobierno de la provincia de Buenos Aires, en el que Grupo PHAROS realizó un diagnóstico productivo local del Municipio y un esbozo de planificación estratégica para el Municipio.

En el marco del presente proyecto, se entiende el fortalecimiento como un proceso continuo que en cada una de las etapas se han propuesto distintos objetivos, concurrentes entre sí.

Para el año 2018, el Municipio ha solicitado al Gobierno Provincial la necesidad de continuar fortaleciendo sus capacidades de intervención para lo cual requirió el **presente estudio orientado específicamente a la capacitación e intermediación socio laboral de jóvenes en situación de vulnerabilidad social**.

El presente, que constituye el informe final del estudio y da cuenta de la ejecución del proyecto durante los cinco meses que se desarrolló, se estructura del siguiente modo:

1. Marco Institucional del proyecto: este apartado da cuenta de las áreas municipales que, junto a Grupo PHAROS cumplieron los objetivos del proyecto a partir de la ejecución de las tareas definidas junto al CFI.
2. Objetivos del proyecto y desempeño general: esto es, la realización de un relevamiento sobre las principales demandas de empleo de los sectores productivos del distrito y una capacitación socio laboral que

---

<sup>6</sup> El Programa de Responsabilidad Social Compartida Envión, está destinado a jóvenes de entre 12 y 21 años que se encuentran en situación de vulnerabilidad social. El objetivo consiste en la inclusión, la contención, el acompañamiento y el diseño de estrategias que fortalezcan su estima, reparen y brinden igualdad de oportunidades.

busca lograr la inserción de jóvenes vulnerables en proyectos socio productivos a partir del autoempleo y la intermediación laboral.

3. Tareas desarrolladas durante los cinco meses del proyecto: se explicitan las acciones propias de las 13 tareas que debieron realizarse para el cumplimiento del convenio. Se informan los procesos que cada una de ellas cumplieron para que el proyecto no posea ningún tipo de retraso relevante.

4. Conclusiones: se enumeran las reflexiones finales del estudio con algunas recomendaciones que pueden ser insumos valiosos para el Municipio y para futuros trabajos de similares características.

5. Anexos: se incorporan en este apartado los insumos necesarios para el desarrollo de las tareas previstas para el estudio.

De este modo, quedó concluido el proyecto “**APOYO TECNICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS SOCIALES LOCALES DEL MUNICIPIO DE ALMIRANTE BROWN - III ETAPA. COMPONENTE INSERCIÓN LABORAL**”, alcanzando los objetivos propuestos para el mismo, dentro de los lineamientos y plazos establecidos en el convenio que le dio marco.

### III. MARCO INSTITUCIONAL

En este apartado se reseñan brevemente el marco institucional y de políticas en relación al desarrollo productivo local. El Municipio de Almirante Brown cuenta con una Secretaría de Producción y Empleo que coordina sus acciones vinculadas a los jóvenes y el mundo del trabajo con la Secretaría de Desarrollo Social. Trabaja con tres programas claves: a) Producción, Industria y Comercio; b) Instituto para el Desarrollo Económico con Inclusión Social; y c) Brown Emplea.

La Secretaría de Producción y Empleo planifica acciones, programas y políticas públicas cuyo principal foco es generar las condiciones para favorecer la producción, el crecimiento y el desarrollo económico, en constante articulación con la demanda de trabajo y empleo local, en un marco de equidad y justicia social.

Las iniciativas sobre **Producción, Industria y Comercio** las lleva adelante la Subsecretaría de Producción, Industria y Comercio del Municipio, cuya principal responsabilidad es la programación de actividades que favorezcan la producción industrial y el crecimiento del comercio en todo el ámbito del Municipio, teniendo en miras la importancia del fomento de las inversiones, en especial, aquellas vinculadas con la pequeña y mediana industria.

El **Instituto para el Desarrollo Económico con Inclusión Social** se concibe como un organismo descentralizado, que permite al Municipio abordar las políticas públicas orientadas al desarrollo y promoción de la economía social y solidaria de manera ágil y transversal; articulando en su gestión la totalidad de las herramientas que disponen las diferentes áreas del Municipio. El objetivo general del Instituto es llevar adelante políticas de promoción y desarrollo para el sector de la economía social y solidaria que permitan el desarrollo del sector, buscando fortalecerse por las líneas programáticas de los diferentes ejes temáticos de la gestión local.

El **Programa Brown Emplea**, de la Dirección General de Promoción del Empleo, dependiente de la Subsecretaría de Producción, Industria y Comercio, es un programa de intermediación laboral que tiene como objetivo poner en relación mediante un proceso integral, a las personas que buscan empleo con posibles empleadores. El Programa pone a disposición un sistema de búsqueda y selección de personal con el propósito de satisfacer las demandas particulares de cada interesado, cuidando tanto a las personas que buscan empleo como



conociendo cada detalle de los requerimientos de los puestos de trabajo demandados por el sector privado.

Este estudio se apoyó especialmente en esta Secretaría de Producción y Empleo y sus programas, entendiendo que una vez finalizado el Municipio contará con una experiencia de articulación de gestión pública con perspectiva de inclusión para los jóvenes del distrito y que es el organismo que dará continuidad a las acciones desarrolladas en el marco del proyecto.

## IV. OBJETIVOS DEL PROYECTO Y DESEMPEÑO

El proyecto se planteó como finalidad contribuir a mejorar las condiciones de vida y bienestar de las familias de Almirante Brown a partir del fortalecimiento de las oportunidades de inserción socio laboral de las personas en situación de vulnerabilidad social, en especial de la población juvenil.

Para ello, su **Objetivo General** consistió en capacitar a los jóvenes del Municipio de Almirante Brown que se encuentran en situación de vulnerabilidad social para promover sus capacidades de inserción socio laboral.

Los **Objetivos Específicos** que dan cuenta del logro de este objetivo general fueron los siguientes:

1. Realizar un diagnóstico y relevamiento respecto de las principales características de la demanda de empleo de los sectores productivos y comerciales del distrito, que sirva como insumo para el desarrollo de distintas líneas de acción por parte del Municipio.
2. Capacitar a los jóvenes de los barrios más vulnerables para su inserción socio laboral en temas vinculados al desarrollo de emprendimientos, autoempleo e intermediación laboral.

En cuanto al **alcance y destinatarios**, el proyecto alcanza al Municipio de Almirante Brown cuya población se estima en alrededor de 594.270 habitantes para el año 2019. Los destinatarios directos son los jóvenes del Municipio de Almirante Brown en situación de vulnerabilidad social. Mientras que son destinatarios indirectos las familias de barrios vulnerables y la comunidad de Almirante Brown en su conjunto.

Respecto del **desempeño del proyecto**, el mismo se ejecutó durante 5 meses de acuerdo con lo convenido y concluyó exitosamente según lo previsto, aunque con una pequeña prórroga para la entrega del presente informe final, a raíz de un cambio en el cronograma de los talleres. En la tabla siguiente se expresa el desarrollo de las tareas conforme a lo programado:

**Tabla 1.** Desempeño de las tareas según cronograma

<b>TAREAS</b>	<b>ESTADO DE SITUACIÓN</b>
<b>1. Elaborar los instrumentos de recolección de información (encuestas y guía de entrevistas) para el relevamiento de campo.</b>	<i>Finalizada en el mes 1.</i>
<b>2. Realizar el trabajo de campo del relevamiento.</b>	<i>Finalizada en el mes 3.</i>
<b>3. Elaborar los contenidos y dinámicas de los cursos de capacitación socio laboral e intermediación a jóvenes.</b>	<i>Finalizada en el mes 2.</i>
<b>4. Elaborar el contenido y la mediación comunicacional del material de apoyo (cartilla y fichas de trabajo) para las capacitaciones.</b>	<i>Finalizada en el mes 2.</i>
<b>5. Planificar y realizar la convocatoria de los jóvenes para los cursos de capacitación y las cuestiones logísticas para su implementación.</b>	<i>Finalizada en el mes 3.</i>
<b>6. Realizar el diseño gráfico del material de apoyo para las capacitaciones.</b>	<i>Finalizada en el mes 3.</i>
<b>7. Envío del material diseñado para la aprobación del CFI.</b>	<i>Finalizada en el mes 3.</i>
<b>8. Realizar la impresión del material de apoyo para las jornadas de capacitación</b>	<i>Finalizada en el mes 3.</i>
<b>9. Realizar los 10 talleres de capacitación socio laboral (módulos I y II).</b>	<i>Finalizada en el mes 5.</i>
<b>10. Realizar los 5 encuentros de intermediación laboral (módulo III).</b>	<i>Finalizada en el mes 5.</i>
<b>11. Realizar una evaluación de los contenidos y uso de la capacitación por parte de los participantes.</b>	<i>Finalizada en el mes 5.</i>
<b>12. Realizar la sistematización de la información obtenida en el trabajo de campo.</b>	<i>Finalizada en el mes 4.</i>
<b>13. Elaborar el informe con los resultados del relevamiento.</b>	<i>Finalizada en el mes 5.</i>

Fuente: elaboración propia del proyecto

## **V. TAREAS DESARROLLADAS**

En este apartado, se detallan los contenidos de las diferentes tareas realizadas por el equipo de consultores del proyecto, según lo establecido en el cronograma de trabajo.

### **V.I Tarea 1: Elaborar los instrumentos de recolección de información para el relevamiento de campo.**

Esta tarea consistió en la preparación del marco previo a la realización del estudio contemplado como Objetivo 1 del proyecto. Se trató de un relevamiento que permitió indagar respecto de las principales demandas de los sectores productivos y comerciales del municipio y que sirvió como insumo valioso para la capacitación socio laboral.

Existe escasa información a nivel municipal sobre las necesidades de la demanda de trabajo, así como los atributos solicitados a los trabajadores tales como edad, sexo, nivel educativo, habilidades, capacitación específica requerida, entre otros.

Por ello, uno de los objetivos del proyecto fue la realización de un relevamiento que apunte a captar información sobre:

- demanda ocupacional futura de personal en empresas privadas formales de 5 y más trabajadores
- requerimientos a la oferta de trabajo necesarios para desarrollar adecuadamente la ocupación demandada.
- vacancias de aptitudes encontradas por los empresarios respecto a la oferta de trabajo.

De esta manera, se pretende contribuir con información de interés, pero, sobre todo, brindar evidencia que ayude los gobernantes a tomar decisiones correctas para el diseño de políticas de empleo.

Los objetivos específicos que se plantearon en relación con este relevamiento fueron los siguientes:

- Conocer las ocupaciones que serán demandadas entre abril y mayo de 2019 en la muestra de empresas, identificando los requisitos tales como nivel educativo, carrera técnica o profesión, capacitación y experiencia, entre otros.
- Conocer las razones por las cuales las empresas contratarían personal.
- Orientar a las autoridades formativas sobre las necesidades del sector empresarial, que permita mejorar la articulación entre los requerimientos de los sectores y la oferta formativa, y por ende reducir la asimetría existente.

La preparación y el diagnóstico que permitieron realizar un completo estudio, no solo resultaron un insumo importante para el contenido de las capacitaciones, sino que, además, se tradujeron en una herramienta que será de suma utilidad de aproximación al comportamiento de la demanda de empleo privado del Municipio que contribuya al conocimiento de la actividad económica en general.

En el marco de la investigación, se previó relevar las redes de comercialización y sus necesidades actuales. Este producto servirá además al Municipio para tomar decisiones informadas respecto del fortalecimiento de redes de comercialización.

Esta tarea finalizó en la primera etapa del proyecto e incluyó reuniones periódicas del equipo de trabajo y proceso de validación de la propuesta del relevamiento con las autoridades locales.



Foto. Reuniones de trabajo equipo de proyecto y autoridades de Grupo Pharos. Lugar Sede Grupo Pharos

En primer lugar, se realizó la revisión de fuentes secundarias existentes y registros administrativos locales, a fin de componer un primer diagnóstico actualizado de la situación social y productiva del Municipio de Almirante Brown.

Este subproducto se incluyó como Anexo I del informe parcial. Por otro lado, se trabajó en la definición de dimensiones de análisis, variables e indicadores y los instrumentos de recolección previstos (encuestas y entrevistas).

La metodología propuesta fue de tipo mixta cualicuantitativa. Los métodos mixtos combinan la perspectiva cuantitativa (cuanti) y cualitativa (cuali) en un mismo estudio, con el objetivo de darle profundidad al análisis cuando las preguntas de investigación son complejas y se pretende contar con información de tipo estadística y con percepciones de los actores involucrados.

El enfoque mixto de investigación es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento del problema.

El estudio realizado fue de tipo exploratorio de un caso local, previó entonces un tipo de metodología mixta: un abordaje cuantitativo a través de la aplicación de un instrumento de encuesta semi cerrada a una muestra de la población objetivo (empresas y emprendedores).

Complementariamente, se realizaron entrevistas a actores claves locales (funcionarios locales, empresarios, etc.) que permitieron captar y describir de

forma minuciosa, eventos, hechos, personas, situaciones, comportamientos, interacciones, pensamientos, actitudes, creencias etc.

Todos estos instrumentos refieren a lo que se denomina, triangulación de métodos. Es decir, utilizar diferentes métodos para analizar y estudiar un mismo fenómeno a través de distintos acercamientos, tanto cualitativos como cuantitativos. Es un término metafórico en cuanto a que no es requisito indispensable utilizar 3 métodos para estudiar un fenómeno determinado (fuentes de datos, teorías, investigaciones, etc.). Incluso puede existir la triangulación al interior de un estudio cualitativo (observación participante, entrevistas en profundidad, grupos focales, observación directa, etc.), como cuantitativo (encuestas, observación estructurada, escalas, inventarios, datos secundarios, etc.).

Más allá de la complejidad en la utilización de métodos diferentes para obtener conclusiones relevantes sobre el objeto de estudio, la triangulación ofrece la posibilidad de visualizar un problema desde diferentes ángulos, evitando sesgos y fallas metodológicas propias de cada estrategia, y posibilita aumentar la validez y consistencia de los hallazgos a partir del uso de múltiples instrumentos.

Respecto a nuestro caso de estudio, el uso de la triangulación nos permitió corroborar los hallazgos tanto en los instrumentos aplicados al sector privado como a los actores de la economía social, en cuanto a sus demandas, necesidades y requerimientos para que sus respectivas visiones convaliden o no las acciones llevadas adelante por el Municipio. La utilización de múltiples métodos en esta investigación nos facilitó tener una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del mercado laboral, perfil productivo y de la economía social del distrito, señalándonos su complejidad y permitiéndonos la oportunidad de plantear nuevas líneas de acción para generar una mejor sinergia entre todos los actores locales del Municipio.

#### **a. Componente Cuantitativo**

Respecto del componente cuantitativo, se confeccionaron dos instrumentos: uno para empresas y otro para emprendedores de la economía social. Se tomó la decisión de elaborar dos instrumentos diferenciados debido a que el estudio había identificado como objetivos de indagación estas dos poblaciones o grupos. Por un lado, el grupo de las empresas del sector de empleo formal, dinámico siguiendo los ejemplos y la literatura sobre encuestas de demanda de empleo formal.

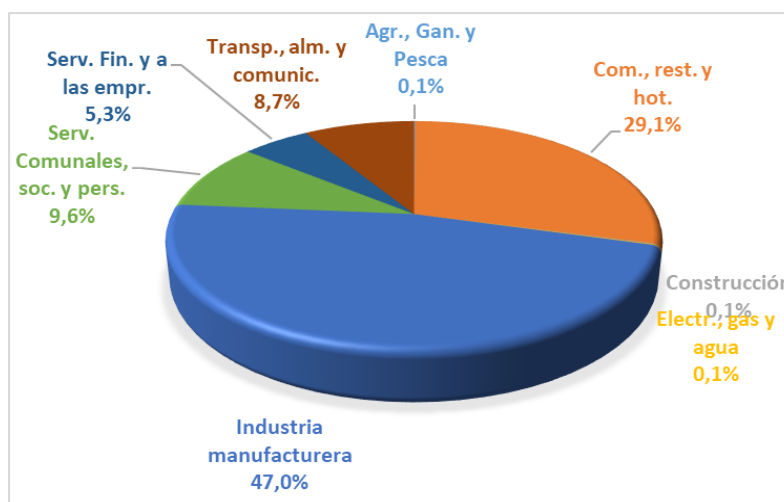
Dada la configuración del mercado de empleo local se incorporó un segundo grupo de interés denominado emprendedores, sector de la economía social a fin de conocer las características específicas de este sector y las demandas de políticas locales activas que este podría requerir.

### a.1. Encuesta a empresas

Respecto de la encuesta a empresas, la población objetivo se definió por el conjunto de empresas con 5 a más trabajadores a nivel municipal. Los sectores económicos en términos de generación de empleo que se analizaron son del ámbito privado formal.

Estos sectores económicos emplearon a 15.860 trabajadores en el año 2019 la siguiente cantidad de empleo:

**Gráfico 1.** Distribución del empleo, según sector económico. Año 2019



Fuente: Padrón Municipal de Registro e Higiene Municipal (2019)

El marco muestral utilizado para realizar el análisis cuantitativo es el registro de empresas del Padrón de Seguridad e Higiene del Municipio del año 2019.

Se seleccionó este registro administrativo por ser el registro existente en el municipio que contiene las variables relevantes para poder estratificar la muestra considerando la variable de interés (empleo). La unidad muestral será la empresa.

#### a.1.1. Determinación de la muestra

La muestra se determinó aleatoriamente considerando estratos. Esto implica que el universo de empresas fue dividido en grupos, tomando en cuenta



aquellas variables que resultan significativas para llevar adelante el estudio, a saber:

- a) Tamaño de empresa, definida a partir del total de empleados.
- b) Actividad económica, definida a partir de la actividad principal declarada por la empresa.

Para estratificar por actividad económica se tomó en cuenta el Clasificación de Actividades Económicas para Encuestas Sociodemográficas (CAES). Para el rango de empleados se consideró la Encuesta Permanente de Hogares.

Sobre la base de estos criterios, la distribución de la cantidad de empresas a encuestar fue la siguiente:

**Tabla 2.** Distribución de empresas según sector

<b>Sector</b>	<b>Cantidad de Encuestas</b>
Agricultura, Ganadería y Pesca	0
Comercio, restaurantes y hoteles	13
Construcción	1
Electricidad, gas y agua	0
Industria manufacturera	34
Servicios comunales, sociales y personales	4
Servicios financieros y a las empresas	1
Transporte, almacenaje y comunicaciones	2

Fuente: Padrón Municipal de Registro e Higiene Municipal (2019)

La selección de la muestra fue independiente en cada localidad, dado que la unidad de análisis es el municipio, además, se da la posibilidad que sean seleccionadas empresas que tengan establecimientos en más de una localidad.

#### **a.1.2. Elaboración del Instrumento**

Se confeccionó una encuesta organizada con preguntas cerradas y abiertas. La información fue relevada de manera presencial (cara a cara) con encuestadores formados a tal fin.

Las encuestas tuvieron un carácter estrictamente confidencial y se utilizaron con fines estadísticos. Los datos suministrados respetarán el secreto comercial y patrimonial.

Además de la encuesta se elaboró un breve instructivo para los encuestadores, que se adjuntan como **Anexo I**.

### **a.2. Encuestas a emprendedores de la economía social**

En el caso de los emprendedores de la economía social se consideró el registro el Registro Único de Emprendedores de la Economía Social (RUEES) del año 2019, que cuenta con una base de registro administrativo con datos de 269 microempresarios, feriantes y emprendedores de la localidad. Ver en **Anexo I** del presente informe la encuesta a emprendedores.

#### **a.2.1. Determinación de la muestra**

La muestra fue aleatoria, estratificándola según la actividad principal del microempresario. En este caso, la dispersión de actividades es mayor, quedando la distribución de encuestas por sector de la siguiente forma:

**Tabla 3.** Emprendedores de la economía social según tipo y cantidad de encuestas

<b>Sector</b>	<b>Cantidad de Encuestas</b>
Textiles, tejidos e indumentarias	9
Artesanías	7
Herrería, platería, vidrio, madera, accesorios para la construcción	3
Gastronomía	4
Marroquinería, calzados, y accesorios	2
Arte y literatura	2
Plantas, flores, decoración	1
Otros	1

Fuente: elaboración propia sobre la base de registro municipal

### **b. Componente Cualitativo**

Como ya se mencionó, en el marco de la triangulación de métodos, los estudios cuantitativos y cualitativos no son vistos como métodos o formas de

investigaciones de un fenómeno excluyentes o contrapuestas. En ese sentido, ambos métodos producen resultados importantes en un proceso convergente y de mutuo reconocimiento, y es por eso que, para el presente estudio, se optó por una forma mixta de investigación, al combinar diferentes procedimientos y técnicas de los métodos cuantitativos y cualitativos para abarcar el fenómeno del mercado laboral y productivo local de manera amplia y consistente.

Los estudios cualitativos son una metodología de investigación que busca entender el comportamiento humano cuyo fin es explicar las razones de los diferentes comportamientos. Es decir, se investiga el por qué y el cómo se tomó una decisión, a diferencia de los estudios cuantitativos, cuyas principales preguntas son cuál, dónde, cuándo.

Es por eso que para la presente investigación se utilizaron ambos métodos. En este caso, la metodología cualitativa buscó recoger información basada en la observación de comportamientos, discursos, respuestas, etc. para luego interpretar sus significados. Esto es, analizar el conjunto del discurso entre las personas y la relación de significados para cada uno de ellos, teniendo en cuenta contextos ideológicos, sociológicos y culturales.

Para ello, y entre la variedad de instrumentos cualitativos, se optó por utilizar la entrevista en profundidad como técnica para recolectar información, debido al reducido número de actores clave a entrevistar para el estudio en cuestión (5 entrevistas en total). Cabe aclarar que, como toda técnica e instrumento cualitativo, los resultados que se obtienen no son susceptibles de extrapolación estadística de ningún tipo, ni al total de los empresarios del sector privado como tampoco al total de los funcionarios de la Secretaría de Producción y Empleo municipal ni a la totalidad de los micro emprendedores que participan de las diferentes Ferias.

En términos generales, la entrevista en profundidad es un instrumento de indagación y observación científico que se utiliza en las Ciencias Sociales cuyo objetivo es conocer la mirada, perspectiva y el marco de referencia desde el cual las personas entrevistadas organizan y comprenden sus entornos y orientan sus comportamientos<sup>7</sup>.

La entrevista es un tipo de técnica de recolección de información formal y estructurada, que se caracteriza por estar planteada de una manera estandarizada donde se hacen preguntas que previamente fueron pensadas y

---

<sup>7</sup> DE SENA, Angélica y otros (n/d): “La entrevista como modo de indagación social. Una experiencia compartida” en Clave Metodológica. Reflexiones de la Investigación Social. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, Pp. 75-98.

para un entrevistado en particular que responde concretamente lo que se le está preguntando.

Se busca con esta interacción cara a cara, realizar preguntas y obtener respuestas que nos permitan tener un panorama claro sobre las acciones necesarias para mejorar las condiciones de vida y bienestar de las familias del Municipio a partir del fortalecimiento de las oportunidades de inserción socio laboral de las personas en situación de vulnerabilidad social, en especial de la población juvenil.

En este sentido, se previó realizar entrevistas en profundidad a actores clave para obtener percepciones, opiniones y cosmovisiones que facilitaran recomendar líneas de acción tendientes a cumplir con el objeto del estudio.

Se planificó realizar 5 (CINCO) entrevistas de carácter semiestructurado a los actores locales considerados clave para tener un panorama acorde al mercado laboral, productivo y social.

**Tabla 4.** Actores para realizar entrevistas

Entrevista	Actor
1	Subsecretario de Economía Social
2	Director PYME Municipal
3	Presidenta Comisión Mixta Sector Industrial
4	Empresario
5	Emprendedor

Fuente: elaboración propia

Este grupo de personas se conformó por individuos con diferentes edades, formación académica, experiencia en sus respectivas áreas de influencia y edad; para lograr cierta representatividad del contexto socio productivo local.

Para las entrevistas, se confeccionó una guía flexible de pautas, que se adjuntó como Anexo 3 del informe parcial, con los principales tópicos a indagar por el entrevistador. Los puntos a indagar se desprendían básicamente de los objetivos del estudio, algunos de los cuales estuvieron destinados a profundizar algunos de los resultados que se obtuvieron con los cuestionarios a empresas y emprendedores; y otros buscaban indagar sobre cuestiones adicionales al estudio cuantitativo para así lograr una visión más integral del fenómeno estudiado.

De este modo, quedó concluida la tarea 1 en la que se realizó un diagnóstico profundo sobre la situación social y productiva del Municipio de Almirante Brown, así como todos los instrumentos de recolección de información, que dieron paso al trabajo de campo del estudio.

## **V.II Tarea 2: Realizar el trabajo de campo del relevamiento**

Para el cumplimiento de los objetivos y del diseño metodológico previsto en la tarea 1, fue necesario llevar adelante una eficiente planificación del trabajo de campo. A tales fines, se realizaron varias reuniones de trabajo para discutir la organización del trabajo de campo y su logística. Se realizó, asimismo, una prueba piloto del componente cuantitativo, cuyos avances se reportaron en el informe parcial; así como un exhaustivo cronograma del trabajo de campo, de la matriz de sistematización de resultados, entre otros.



Foto. Reunión de equipo para seguimiento del proyecto y preparación del trabajo de campo. Lugar Sede Grupo Pharos

Durante todo el desarrollo del trabajo de campo se realizaron reuniones periódicas de coordinación entre los miembros del equipo técnico del proyecto,

como así también contacto permanente con el equipo de encuestadores. Del mismo modo, se mantuvo contacto diario y directo entre los supervisores y los encuestadores; ya sean telefónicos como por mail y en algunos casos, encuentros presenciales.

El trabajo de campo que incluyó los siguientes 3 procesos técnicos administrativos:

1. Planificación del trabajo de campo: consiste en las acciones preparatorias para una correcta implementación de los objetivos del relevamiento.
2. Trabajo de Campo: se recolecta la información a partir de los cuestionarios diseñados y se controla que la misma sea coherente, verídica y legible.
3. Supervisión, validación y codificación: se verifica la consistencia de la información y se supervisa de manera telefónica el 20% de las encuestas recibidas. Del mismo modo, se agrupa la información recolectada y se les asigna códigos específicos, concretos y numéricos.

### **1. Planificación del Trabajo de Campo.**

El trabajo de campo es un aspecto clave del estudio que requiere de una planificación previa. Se definió un plan de trabajo claro para el proceso de recolección de datos en el campo para lo cual se realizaron reuniones con el fin de hacerlo correctamente para el relevamiento cuantitativo. De las mismas participaron las diferentes personas que cumplieron los diferentes roles durante el período de relevamiento.

#### **1.1 Elaboración de Material de Campo:**

Grupo Pharos diseñó y elaboró los materiales necesarios para llevar adelante el trabajo de campo.

- Muestra
- Nota de presentación
- Instructivo para los encuestadores
- Cuestionario + Tarjeta para Microemprendimientos
- Cuestionario + Tarjeta para Pymes y Grandes Empresas
- Credencial: nombre del proyecto, nombre encuestador, logotipos: CFI, PHAROS, Municipalidad de Almirante Brown

Para la elaboración de los materiales para el campo en ambos segmentos (microemprendedores y pymes / grandes empresas) se contó con todo tipo de insumos brindados por la Secretaría de Producción y Empleo del Municipio de Almirante Brown.

Específicamente para la muestra referida a los casos referidos a microemprendedores, se tomaron los datos del Registro Único de Emprendedores de la Economía Social (RUEES) del Instituto para el Desarrollo Económico con Inclusión Social (IDEIS) dependiente de la Secretaría de Producción y Empleo. Asimismo, en el caso de la muestra de pymes y grandes empresas, se contó con información del Padrón de Seguridad e Higiene, el cual contiene información sobre la cantidad de empresas sujetas de pago como así también la cantidad de empleados que las mismas declaran.

Durante las semanas previas a la salida de campo, se realizaron encuentros con funcionarios municipales para volcar en los cuestionarios, interrogantes, dudas o desafíos a indagar cuando se realizara aquél. Del mismo modo, se buscó validar con el Municipio los instrumentos de recolección de datos.

En el ANEXO I y II se detallan los diferentes materiales utilizados en el relevamiento.

## **1.2 Prueba Piloto**

Como toda prueba piloto, el objetivo principal es probar la consistencia del cuestionario y analizar las particularidades de cada operativo de campo en cuanto a posibles contratiempos en el llenado y carga de los cuestionarios. Para ello, se llevó adelante la prueba piloto de ambos cuestionarios para aplicar de corresponder, las correcciones pertinentes o algún tipo de rediseño de la estrategia cuando se salga a realizar el trabajo de campo. Del mismo modo, esta instancia de trabajo es clave para detectar deficiencias, reforzar los medios de supervisión e instrumentar correcciones a los instrumentos de medición.

Tal como se reportó en el informe parcial, la Prueba Piloto se realizó el día 29 de Marzo en el Municipio de Almirante Brown. Cabe destacar el apoyo brindado por el Municipio que facilitó el contacto al equipo de Grupo Pharos con 2 personas para validar el instrumento (un microemprendedor y un empresario gastronómico). El equipo de Grupo Pharos concurrió a las instalaciones de la Secretaría de Producción y Empleo a realizar la validación del instrumento junto a una microempresaria.

Como también fue informado en el informe parcial, se eliminaron del cuestionario preguntas referidas al sector productivo del emprendimiento, dado

que al indagar el RUEES, encontramos que la mayoría de las actividades eran primarias sin ningún tipo de proceso productivo avanzado. Además de modificaciones en algunas preguntas para que sean mejor entendidas por parte de los encuestados, se agregaron una serie de preguntas abiertas para determinar qué tipo de obstáculos se identifican como limitantes para el crecimiento del proyecto, como así también, que tipo de acciones, decisiones y/o proyectos el Municipio debe llevar adelante para potenciar y/o promover los Microemprendimientos actuales.

Ese mismo día, el equipo de Grupo Pharos se trasladó hasta un local gastronómico de la Localidad de Adrogué a validar el cuestionario para Pymes – Grandes empresas. En el mismo, se decidió, luego de realizar la prueba, dejar de lado preguntas referidas a ingresos y facturación. Las mismas, generaban cierta incomodidad en el marco el contexto de crisis actual. Lo mismo sucedió con información referida al establecimiento en general. Aquí, se decidió que se obtendría la información a partir de la búsqueda en bases de datos del propio Municipio. Sobre la búsqueda de personal, se ajustó por franja etaria la pregunta sobre qué edad busca para cubrir puestos laborales. Se agregaron preguntas sobre qué tipo de solución implementa la empresa para cubrir puestos de trabajo con los perfiles adecuados y también el grado de dificultad en cuanto al rango etario y por sexo; y se ajustó el diseño del cuestionario a partir de estos cambios.

En términos de tiempo de duración para ambos cuestionarios, se calculó en promedio para el cuestionario de microemprendedores, unos 15' y para las empresas entre 20 y 25'.





Foto. Prueba piloto aplicación de encuesta. Lugar Almirante Brown

### 1.3 Capacitación de encuestadores:

Previo al trabajo de campo se instruyó a todos los participantes del trabajo de campo sobre los alcances e importancia del proyecto. Inicialmente se les informó el marco general en el cual se insertaba dicho trabajo, esto es, se explicó sobre el Proyecto que se estaba llevando adelante entre el Municipio, Grupo Pharos y el Consejo Federal de Inversiones y su componente de Inserción laboral. Luego se procedió a capacitar a los encuestadores a partir del material de campo elaborado previamente.

En términos generales, se expusieron los detalles más relevantes del trabajo de campo y los objetivos de este, como así también se revisaron cada uno de los instrumentos, explicándose su propósito, la forma de completar el cuestionario y se especificó quienes debían ser los informantes clave para cada uno de los instrumentos.

Las capacitaciones de los encuestadores se desarrollaron en la Secretaría de Desarrollo Social del Municipio (12/04/2019) como en las oficinas de Grupo Pharos (16/05/2019), y fueron llevadas a cabo por los supervisores. En la primera capacitación participaron 5 encuestadores y en la segunda, 3 encuestadores más.

Los ítems considerados en la capacitación fueron el contexto general del proyecto, la explicación de las instrucciones de llenado del cuestionario,

particularidades generales del proyecto y conceptos básicos pertinentes a los objetivos del relevamiento.

Los capacitadores recibieron en primer lugar la muestra para el relevamiento junto con el listado general de las empresas que declaran trabajadores ante el Municipio y que figuran en el Padrón de Seguridad e Higiene local. La idea de esto radicaba en que los encuestadores puedan preseleccionar las empresas potencialmente a contactar, acorde con los diferentes subuniversos preestablecidos (sector productivo + cantidad de empleados declarados).



Foto. Reunión capacitación de encuestadores. Lugar Municipio de Almirante Brown

## 2. Trabajo de Campo.

### 2.1 Acciones

Las acciones llevadas adelante por Grupo Pharos implicaron las siguientes tareas:

- Identificación y listado de empresas de la muestra
- Identificación y listado de microemprendedores participantes de las Ferias organizadas por el Municipio

- Elaboración de potenciales recorridos para los encuestadores
- Elaboración de cronograma de campo
- Supervisión y verificación del 20% de los casos de forma telefónica
- Otras tareas derivadas de la administración y supervisión del trabajo de campo

El trabajo de campo para ambos segmentos comenzó a mediados de Abril. En el cronograma original se programó que el mismo finalice a los últimos días de mayo. Sin embargo, dadas las distintas incidencias que atravesó el trabajo en territorio (que se explicará más adelante), y ante la necesidad de sumar encuestadores al mismo, la fecha de finalización ocurrió a fines de Junio.

El trabajo de campo para microempreendedores se programó realizarlo durante los días en los que la Feria de Emprendedores organizada por el Municipio se llevara adelante. Se pudo cumplir parcialmente eso, dado que las constantes lluvias que sucedieron durante los días que estaban programadas dichas Ferias, obligaron al Municipio a realizar la suspensión de la misma; como consecuencia de ello, no se pudieron relevar todos los casos previstos.

En ese marco, se pudo concurrir a las Ferias de Claypole del día 14 de abril y a la Feria realizada en José Mármol del día 11 de mayo. Ante esta circunstancia climatológica, se decidió relevar los casos faltantes durante las dos primeras clases de las capacitaciones que se brindaron en el marco del Componente de Inserción Laboral de los días 5 y 12 de junio en la Casa de la Cultura del Municipio.

Del trabajo de campo participaron un total de 8 encuestadores. Cabe aclarar que no necesariamente los 8 encuestadores participaron activamente durante el período en que se llevó a cabo el trabajo de campo. La mayoría de sus intervenciones, fueron intermitentes a partir de otras responsabilidades laborales que poseían. Para ese total de encuestadores, se contó con 2 supervisores, más personal administrativo de la oficina de Grupo Pharos.

Cabe destacar que se convocó para el trabajo a personas que conocen el distrito. Los mismos fueron recomendados por personal de la Municipalidad, dado que realizan o realizaron actividades profesionales en la localidad. Esta situación permitió actuar con mayor eficiencia y precisión en la ubicación de las empresas en las diferentes localidades del municipio en línea con la muestra seleccionada. Asimismo, la selección del personal de campo se llevó a cabo bajo criterios de profesionalismo, experiencia y ética para actividades de esta naturaleza.

Los supervisores fueron los responsables de la organización y supervisión del trabajo de los encuestadores en términos de la distribución de casos según la muestra, la asignación de los recorridos y la verificación de la calidad de la información recolectada.

En muchos casos, principalmente en las empresas industriales, se buscaron datos de contacto de cada empresa preseleccionada para invitarlas a participar, explicándoles los objetivos del estudio como así también el alcance de las preguntas a relevar. Se enviaron mails a las casillas de correo electrónico de las empresas (casilla de informes, de RRHH, de Gerentes, etc.) y luego se procedió a realizar llamados telefónicos para suministrar más información, y, en caso de aceptar participar, se coordinaba día y hora de la visita a la empresa.

En definitiva, se realizaron llamados telefónicos para contar los objetivos de la investigación e invitar a los informantes válidos. En caso de aceptar su participación, se acordaban fechas para realizar la visita correspondiente.

Para el caso de los casos referidos a las Pymes y grandes empresas, la aplicación de los cuestionarios se realizó en distintos días de la semana y en diversos horarios (entre las 8hs y las 18hs) para tener una mejor capacidad de encontrar a las personas adecuadas para realizarle la encuesta. El cronograma de campo original sufrió algunas modificaciones con el correr del desarrollo del campo en ambos segmentos.

Esto fue así, dado que en el caso de las encuestas a microemprendedores, como se mencionó, el factor climático condicionó la presencia de los encuestadores en las diferentes Ferias. Para el caso de las empresas, ante la dificultad de dar con la persona adecuada, o por la negación en varios casos de participar del proyecto, se tuvo que posponer la finalización del campo para cumplir con los casos que la muestra estableció. Es por ello que el día 16/05/2019 se realizó otra capacitación de encuestadores en las oficinas de Grupo Pharos para ampliar la cantidad de personal en territorio.

Una vez capacitadas estas nuevas 3 personas, se diagramaron diferentes rutas o trayectos a ser seguidas por los encuestadores al interior del Parque Industrial de Burzaco, en donde se concentran la mayor cantidad de empresa industriales del distrito y segmento que ocupaba más del 50% de los casos a cubrir entre Pymes y Grandes empresas. Se dividió al Parque Industrial de Burzaco en 5 potenciales rutas para ser recorridas por los encuestadores. Las mismas fueron distribuidas a los encuestadores para realizar esa ruta y contactarse con las empresas.

Para esta etapa, se contó con la ayuda de la Secretaría de Producción y Empleo que brindó al equipo de Grupo Pharos un listado con las personas a contactar de muchas de las empresas localizadas en el Parque Industrial. El Municipio brindó a la coordinación del proyecto, un listado con alrededor de 100 contactos de empresas localizadas en el Parque Industrial Burzaco, las mismas fueron contactadas ya sea por teléfono, por mail como de manera presencial para presentarles los objetivos del proyecto e invitarlos a participar del mismo.

### Listado de empresas encuestadas, según Sector Productivo

N° Encuesta	Sector Productivo	EMPRESA
1	COMERCIO, RESTAURANTES Y HOTELES	RIVIERA - Cafetería - Casa de Té
2		Carrefour Market
3		Heladería - Nuevos Alimentos SA
4		Textil Hilda
5		Retacería Burzaco
6		Confitería El Molino
7		Lácteos Udaondo SRL
8		Pinturerías Gianonni
9		La Boutique Distribuidora Mayorista
10		Estación de Servicio YPF
11		Mac Donalds
12		La Rotonda de las Carnes
13		Mayorista El Gran Tornado
14		Ginzo Tibeiro - Repuestos Pavón
15		Colprim SRL Est. De Servicio
16		Tortas Adrogué - Confitería
17		Pertutti
18		SODIMAC
19		All Beauty Distrib. Fragancias de limpieza
20		EH Weber S.A.
21		
22	INDUSTRIA MANUFACTURERA	AKUA S.A.
23		PROLAS SA
24		MAX PINTURAS SRL
25		Industrias BACO SAIC
26		AD BARBIERI SA
27		Gaser SA
28		Ra-Ekon Group SA
29		Zoloda SA
30		Magnoluz SRL
31		Miguel Abad SA
32		Trox Argentina SA
33		IPAC SA
34		Multiflex SA
35		DEZA SRL
36		Industrias Cerámicas Lourdes SA
37		CEPAS ARGENTINAS S.A.
38		Pulverlux SA
39		Ormazabal Argentina SA

40		JCK Trefilados SRL
41		Colors Group SA
42		SP Plásticos SRL
43		Pentron SA
44		R.P.A. CATAFORESIS FACTORY S.R.L.
45		GENERAL INK FACTORY S.A.
46		CELCO SRL
47		Molino Central Norte SA
48		La Salteña SA
49		Brometan SRL
50		DIRANSA SAN LUIS S.A.
51		DOLKIN SA
52		CARBE SA
53		ANDARIEGA SRL
54		FUND. SAN CAYETANO
55		BOLSAPEL SAICIFyA
56		GEN-ROD SA
57		Pratto SA
58		Brawley SA
59		La Serenísima SA
60	SERVICIOS COMUNALES, SOCIALES Y PERSONALES	Megatlón SRL
61		Instituto Juan Montovani
62		Centro Educativo Terapéutico JUNTOS - ALMED SA
63		Gahejale Residencia Geriátrica
64		Asociación Médica de Alte. Brown
65		Fundación Científica del Sur - Tomografía Comp. Adrogué
66		Crematorio Burzaco SA
67	TRANSPORTE, ALMACENAJE Y COMUNICACIONES	CARPAS D'ANGIOLA S.R.L.
68		Centro de Distribución Hugo - Tufaro SA
69		Colprim Viajes SA
70		Todo Dieta SRL
71	SERVICIOS FINANCIEROS Y A LAS EMPRESAS	ICBC SA
72	CONSTRUCCION	Unión Montajes SRL

## 2.2 Roles cubiertos durante todo el trabajo de campo

Como se mencionó en el informe de parcial, para el desarrollo del presente proyecto, y salvo el equipo de encuestadores, se contó con un equipo de trabajo que cumplió diferentes tareas, cubriendo los roles necesarios para el correcto trabajo de campo.

✓ Especialista para el desarrollo del Marco Metodológico y Marco Muestral

✓ Especialista para la elaboración de material de campo: tomando conceptos propios del estado de arte de la temática propuesta en la investigación, como así también las opiniones de los funcionarios municipales, se diseñaron los instrumentos de recolección de datos para ambos segmentos relevados.

✓ Supervisor: 2 personas cumplieron con este rol verificando la correcta aplicación de los cuestionarios, tanto en las empresas como en los Microemprendimientos. Asimismo, los supervisores distribuyeron a los diferentes encuestadores la distribución de las empresas a encuestar por Localidad, Sector productivo y cantidad de empleados.

✓ Encuestador: durante todo el proceso, colaboraron 8 encuestadores que se repartieron la cantidad de casos a concretar. Fueron los encargados de visitar las empresas, encontrar al informante adecuado con el fin de recabar la información requerida en el cuestionario. En los casos en que la persona no se encontrara en la empresa, se planearon revisitas con la finalidad de encontrarlo.

✓ Técnico para la sistematización de la información: se contó con una persona que codificó y revisó los cuestionarios para corroborar que la información sea correcta. Las encuestas tenían nombre y apellido del encuestador para qué, en caso de algún error, regresar las encuestas a los supervisores para su corrección en campo. Se programó en principio, una entrega semanal del material. A medida que transcurría el campo, se amplió el intervalo de entrega a 10 ó 15 días.

✓ Técnico para la confección, validación y puesta a punto del Reporte Final del Trabajo de Campo.

### 2.3 Informante clave y clasificación de encuestas

La selección de las personas a entrevistar se basó en la jerarquización del cargo de la persona a encuestar de acuerdo con el tamaño de la empresa. Se buscó contactar indistintamente a los responsables de las áreas de RRHH, a los gerentes, a los dueños, a los presidentes; dado que ellos tenían la capacidad y el poder de brindar la información requerida.

En el caso de los microemprendedores, se entrevistó directamente al dueño del emprendimiento, dado que, en la gran mayoría de los casos, los emprendimientos son unipersonales.

Durante el trabajo de campo se contemplaron las siguientes situaciones a considerar para un óptimo desarrollo metodológico del relevamiento:

- Encuesta completa: cuando se obtuvo toda la información presente en el cuestionario.
- Encuesta incompleta: cuando a la encuesta le faltó información en 3 o más respuestas. Aquí cabe considerar que gran parte del cuestionario indagaba sobre la potencialidad de contratar algún tipo de personal para la empresa durante los próximos 12 meses. En ese marco, la posibilidad de respuesta positiva está marcada por la situación económica y social existente en el país y con fuerte impacto en las pequeñas y medianas empresas del distrito.
- Informante inadecuado: esta situación contempla la posibilidad de que los encuestadores no logren dar con la persona adecuada para que le proporcione la información necesaria, tales como empleados administrativos, secretarías, encargados de área sin conocimiento de lo requerido en el cuestionario, etc.
- Negación: en muchos casos se dio la particularidad que el personal adecuado para responder el cuestionario no estuvo dispuesto a responder por diferentes motivos: falta de tiempo, gerentes sin autorización de su superior directo, desinterés, etc.

### **3. Supervisión, validación y codificación.**

Las principales actividades durante esta etapa de verificación fueron:

- Supervisión diaria de los casos recolectados por los encuestadores: durante todo el trabajo de campo, los supervisores seleccionaron al azar cuestionarios y realizaban llamados para verificar que efectivamente se haya hecho la encuesta como así también constatar que la misma se le realizó a la persona adecuada.
- Control muestral: verificación diaria de los casos realizados y su coincidencia con los casos por empresa según sector productivo y cantidad de empleados declarados



- Ayuda directa y permanente para una adecuada presentación y aplicación de los cuestionarios.
- Revisión de cuestionarios llenos antes del envío a Grupo Pharos para su codificación y posterior carga.
- Para el caso del Parque Industrial, se diseñaron posibles rutas para que la salida a campo por parte de los encuestadores tuviera un mejor aprovechamiento y para tener también, una clara delimitación de las zonas de trabajo, tomando en cuenta las localidades del distrito, los medios de transporte y la ubicación de las empresas con relación a las zonas con mayor concentración de estas.

Por último, en cuanto a las incidencias durante el proceso del trabajo de campo, en general el desarrollo de las actividades del personal se llevó a cabo con pocos contratiempos. No obstante, debido a la dificultad en la ubicación de personas con la autoridad suficiente para brindar la información relevada se registraron dilaciones en el procedimiento. En ese marco, hubo que disponer de más días de los previstos para el relevamiento.

Entre los emprendedores, el problema fue el mal tiempo imperante durante los días de Feria, lo que provocó que la mayoría de los casos se realizaron durante el curso de capacitación – Módulo I y Módulo II.

Por otra parte, la situación económica y social del país, influyó un poco en la predisposición de los diferentes actores contactados para participar del relevamiento. En ese marco, muchos se negaron a participar de la investigación, manifestando hastío del contexto económico y el enojo sobre la situación de su empresa en particular.

El contexto económico en general, dificultó bastante la predisposición en las empresas de querer responder el cuestionario. Se trató de persuadir al encuestado para que responda el cuestionario pensando las respuestas en un supuesto contexto socioeconómico más estable, en términos de algún interés potencial en la búsqueda de nuevos perfiles laborales en sus establecimientos. En algunos casos fue posible, pero en otros casos no.

En algunos casos, en el Parque Industrial, hubo empresas que ya no formaban parte del Sector Industrial Planificado por diferentes motivos: cerraron sus puertas o se mudaron a otro municipio.

En los casos en los que el informante era inadecuado, se determinó realizar una segunda y hasta una tercera visita para poder captar de manera adecuada los datos de dichas empresas.

En algunos casos, se dio con la persona adecuada para responder, pero se coordinó la visita para otro momento.

Para los casos de empresas que no querían contestar el cuestionario, el supervisor informaba a los encuestadores el reemplazo correspondiente considerando el sector productivo y la cantidad de empleados declarados

En general, las dificultades relacionadas con la disponibilidad y cooperación de los informantes adecuados se dieron con las empresas, no así con los microemprendedores.

A pesar de estar a entera disposición de los encuestados para definir fecha y hora de realización del cuestionario, se registraron algunas dificultades en términos de disponibilidad, traduciéndose en poco tiempo y horarios cruzados para poder encuestar a los responsables de las empresas. Tal es así, que algunos encuentros se perdieron o tuvieron que coordinar nuevamente la visita.

De este modo, quedó satisfactoriamente concluida la tarea 2 respecto al trabajo de campo, que generó los insumos suficientes para aportar a los contenidos de los cursos de capacitación, así como para el informe final que incluye el diagnóstico y los principales hallazgos encontrados en dicho relevamiento.

### **V.III Tarea 3: Elaborar los contenidos y dinámicas de los cursos de capacitación socio laboral e intermediación a jóvenes**

Respecto de esta tarea, la misma se finalizó en la primera etapa del proyecto y correspondió al proceso de elaborar contenidos y dinámicas de los cursos de capacitación socio laboral e intermediación para jóvenes, que dan cumplimiento del segundo objetivo del proyecto. Este objetivo se propuso capacitar y acompañar a los jóvenes de sectores vulnerables en su búsqueda laboral o creación de un emprendimiento de autogestión, y conectarlos a las oportunidades de trabajo obtenidas a través de una red local de empleo existente.

Esta capacitación se diseñó para ser implementada con aquellos jóvenes del municipio que estuviesen participando en programas sociales locales y/o

provinciales y/o aquellos jóvenes que se encontraran desocupados o con experiencias laborales informales en condiciones de vulnerabilidad social.

Para llevar adelante este objetivo se diseñó una instancia de capacitación de 15 encuentros en total distribuidos del siguiente modo: **10 talleres** para el desarrollo de habilidades y técnicas para la generación y/o fortalecimiento de emprendimientos que incluyeron instancias teórico prácticas (módulos I y II); y **5 encuentros** (módulo III) para el acompañamiento en la creación o fortalecimiento de un negocio/ emprendimiento.

#### **a. Talleres de capacitación**

En relación a los talleres de capacitación se dividieron en 2 (dos) módulos temáticos, uno orientado a la *Formación en Gestión de un Microemprendimiento* (módulo I) y un segundo módulo de *Formación en Comercialización* (módulo II). Se previó la realización de 5 talleres de cada una de estas temáticas; esperando que en cada taller participen al menos 30 jóvenes con una duración de 5 horas cada uno.

El desarrollo de ambas capacitaciones se estructuró en dos momentos: un primer momento de presentación de los contenidos y de desarrollo conceptual (parte expositiva), y un segundo momento de trabajo en taller con espacio para la reflexión y puesta en común acerca de la incorporación de los contenidos y las experiencias personales.

En relación con el módulo I de capacitación *Formación en Gestión de un Microemprendimiento* su objetivo apuntaba a generar en cada uno de los participantes las nociones básicas y fundamentales para poder llevar adelante una experiencia microempresaria, buscando contribuir al desarrollo de iniciativas exitosas y autosustentables. El fin fue brindar orientación laboral y capacitación a los jóvenes en habilidades para la búsqueda o autogestión del trabajo, con un enfoque que les permita delinear un proyecto personal formativo y laboral con objetivos de corto y mediano plazo, los pasos y recursos para alcanzarlos.

El propósito de este taller estuvo orientado a brindar herramientas prácticas a todo aquel emprendedor que ha comenzado su actividad o se propone hacerlo. Fueron sus objetivos específicos que el joven pueda realizar un diagnóstico del emprendimiento y sus posibilidades y modos de crecimiento, para concluir en un plan de desarrollo.

Los contenidos mínimos que se pretendía abordar en este taller se mencionan a continuación en la tabla siguiente.

**Tabla 5.** Taller Gestión de Microemprendimientos

Modulo /Taller	Contenidos mínimos	Material de apoyo	Destinatarios
<b>Gestión de Microemprendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Aproximaciones al mundo del empleo.</b> Herramienta conceptual, nociones básicas sobre seguridad social, trabajo registrado/precario, relación de dependencia/independiente.</li> <li>✓ <b>Emprendedorismo.</b> Definiciones, herramientas para el desarrollo de un emprendimiento, características y valores. emprendedorismo social.</li> <li>✓ <b>Planificación.</b> Nociones de formulación y etapas de la planificación.</li> <li>✓ <b>Administración.</b> Cálculo de costos: Materiales, insumos y desgaste del equipamiento.</li> </ul>	Carpeta con insumos Fichas orientativas Material de apoyo para la actividad	Jóvenes del municipio de Almirante Brown en situación de vulnerabilidad social

En cuanto al módulo II de Formación en Comercialización, se planteó abordar específicamente la temática de cómo encarar la comercialización desde una mirada integral del proceso productivo, pero apuntando a la estrategia fundamental con que se concibe el momento de la comercialización efectiva del producto realizado.

El módulo tuvo como objetivo brindar conceptos básicos sobre Comercialización, Productos y Mercados y marketing sin recursos. Y a partir de allí que los jóvenes cuenten con elementos que les faciliten la construcción de recursos para que puedan realizar análisis para la toma de decisiones en el campo de la producción y comercialización.

Los contenidos mínimos que se contemplaron en este taller se mencionan a continuación en la tabla siguiente.

**Tabla 6.** Taller de Comercialización

<b>Módulo/ Taller</b>	<b>Contenidos mínimos</b>	<b>Material de apoyo</b>	<b>Destinatarios</b>
<b>Comercialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Desarrollo de una experiencia micro emprendedora.</b></li> <li>✓ Actitudes y aptitudes, trabajo en equipo, separación de roles, cuidado e incremento de capital, diferentes estrategias de gestión</li> <li>✓ <b>Enfoque de Mercado.</b> Preguntas orientadoras para formular un plan de mercadeo o de comercialización. Redefinición del propio producto y su comercialización, a partir del vínculo con el mercado</li> <li>✓ <b>Venta.</b> Participación en Ferias de emprendedores y demás canales de venta (Tradicionales y virtuales)</li> <li>✓ <b>Relación con los mercados.</b> Déficit; causas y mecanismos que mejoran la relación con los mercados. Factores externos e internos que afectan la relación con los mercados</li> </ul>	<p>Carpeta con insumos</p> <p>Fichas orientativas</p> <p>Material de apoyo para la actividad</p>	Jóvenes del municipio de Almirante Brown en situación de vulnerabilidad social

	✓ <b>Sustentabilidad.</b> Elementos que sostienen un emprendimiento en el tiempo		
--	--	--	--

Estos talleres estuvieron orientados a brindar herramientas prácticas a todo aquel joven emprendedor que ha comenzado su actividad o se proponía hacerlo. Se previó compartir elementos que faciliten la construcción de recursos, tomando como punto de partida los saberes y experiencias que cada uno tenga, para que puedan organizarse en procesos básicos de desarrollo, gestión y comercialización.

Se propuso comenzar reconociendo las potencialidades identitarias, observando el contexto económico y laboral en el que el emprendimiento se estuviese desarrollando o se desarrollará. Luego, se instaba a compartir herramientas para hacer el diagnóstico del emprendimiento y sus posibilidades y modos de crecimiento, para concluir en un plan de desarrollo. Los talleres fueron estructurados a partir de conceptos teóricos, desarrollados por los docentes y plasmados en los cuadernillos; para luego ser abordados a partir de trabajos en grupo por los jóvenes participantes.

## **b. Encuentros de Intermediación laboral**

En relación con el módulo III, los 5 encuentros grupales para el acompañamiento en la creación o fortalecimiento de un negocio/emprendimiento, también pensó en una participación de al menos 30 jóvenes en cada uno, con una duración de 4hs cada encuentro.

Estos encuentros se pensaron estructurados en dos momentos: un primer momento breve de presentación de los contenidos y de desarrollo conceptual (parte expositiva), y un segundo momento de trabajo en taller más intenso, con espacio para la reflexión y puesta en común acerca de la incorporación de los contenidos, las experiencias personales y las posibles acciones dentro del emprendimiento.

El objetivo de estos encuentros era generar en cada uno de los participantes conocimientos referentes a técnicas y herramientas que les permitan de forma organizada planificar sus acciones, tanto para la generación de un

emprendimiento propio, o de forma asociativa, como también insertarse en iniciativas existentes.

El fin fue estimular un cambio actitudinal y motivacional en los participantes, reconociendo sus potencialidades y alentándolos a creer en sus capacidades y saberes.

**Tabla 7.** Encuentros de Intermediación Laboral

<b>5 encuentros de intermediación laboral</b>	<b>Contenidos mínimos</b>	<b>Material de apoyo</b>	<b>Destinatarios</b>
<b>(5 encuentros de 4 hs cada uno)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participación de charlas o eventos específicos.</li> <li>✓ Proporcionar a los jóvenes conocimientos referentes a técnicas y herramientas para planificar organizadamente. Plan de Negocios, Planificación estratégica, Trabajo asociado, financiamiento.</li> <li>✓ Estimular un cambio actitudinal y motivacional en los jóvenes alentándolos a creer en sus capacidades y potencial emprendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fichas orientativas</li> <li>Folletos con información útil</li> <li>Contactos de redes o productores</li> <li>Material de apoyo para la actividad</li> </ul>	Jóvenes del municipio de Almirante Brown en situación de vulnerabilidad social

Es importante aclarar que, esta tarea se cerró con el informe parcial, no obstante, la dinámica propia del desarrollo del proyecto hizo que se fueran ajustando algunos contenidos. Esto refiere particularmente a la diferencia entre los talleres y el encuentro: en principio, los encuentros de intermediación laboral fueron pensados como más prácticos y de acompañamiento, por eso se planteó una carga horaria incluso más liviana; así mismo se consideró la posibilidad de dar todo por separado. No obstante, como se verá luego en el TAREA 5, al

momento de planificar la convocatoria junto al Municipio, se decidió armar 5 grupos diferentes de jóvenes provenientes de distintos programas, que reciban los 3 módulos de la capacitación.

Esto basado en el hecho, entre otros, de la demanda recibida por parte de los emprendedores sobre todos los temas que se incluían en la capacitación; por esto, es que luego se hablará de un Programa de formación para emprendedores (capacitación) con tres módulos, quedando definidos los contenidos en cada cuadernillo que se utiliza de soporte para el respectivo módulo y se presentan en la siguiente tarea.

#### **V.IV Tarea 4: Elaborar el contenido y la mediación comunicacional del material de apoyo para las capacitaciones.**

Para el cumplimiento de esta tarea, que se finalizó con el informe parcial, se desarrollaron 3 cuadernillos que fueron entregados a los participantes de las capacitaciones detalladas en el punto anterior. Cada uno de ellos aborda las distintas temáticas que se trataron en cada uno de los talleres, pero guardando una visión integradora que les permite incorporar herramientas aplicables en su contexto y temporalidad.

Los tres cuadernillos desarrollados son:

- Gestión De Emprendimientos, Módulo I, Nos Organizamos Para Empezar
- Gestión De Emprendimientos, Módulo II, Nos Organizamos Para Comercializar
- Gestión De Emprendimientos, Módulo III, Nos Organizamos Para Planificar

Estos cuadernillos pretenden brindar herramientas prácticas que, partiendo de lo que cada persona está en condiciones de hacer, sabe hacer, hagan posible el hacer organizado.

#### **a. Contenidos de los 3 módulos.**

##### **Módulo I, Nos Organizamos Para Empezar**



Hacer, saber hacer y saber hacer organizadamente y en contexto.

El Capítulo 1 aborda el tópico, Trabajo auto gestionado vs trabajo asalariado y los conceptos a desarrollar son: La economía, Trabajo y empleo, Población, Los emprendedores, El emprendimiento como Unidad Económica de pequeña escala, Relación Capital (k)/Trabajo (t), Informalidad, Unidades Económicas: clasificación por rubros, Propuesta de actividad: Pensamos en equipo el trabajo asalariado vs trabajo autogestivo.

El Capítulo 2 aborda el tópico, Nuestros proyectos y su entorno y los conceptos a desarrollar son: Empezar un proyecto, una idea, un desafío..., Conocimiento cotidiano y saberes previos, Sustentabilidad, Diagnóstico empresarial interno, Gestión empresarial, El proceso de adquisición, El proceso de producción, El proceso de comercialización, El proceso de administración, Propuesta de actividad: autodiagnóstico, Análisis FODA, Propuesta de actividad: diagnóstico dinámico: FODA

El Capítulo 3 aborda el tópico, Los costos de nuestro emprendimiento y los conceptos a desarrollar son: El costo total, Determinación del precio de nuestro producto o servicio, El factor demanda en la determinación de los precios, El factor competencia en la fijación de precios, La ganancia de nuestro emprendimiento, El punto de equilibrio, Propuesta de actividad: análisis de costos

## **Módulo II, Nos Organizamos Para Comercializar**

Hacer, saber hacer y saber hacer organizadamente para comercializar

Conceptos a desarrollar por capítulo:

Capítulo 1, Comercialización: ¿A qué nos referimos cuándo hablamos de comercialización?, Mercado, Mercadeo, Posicionamiento, Investigación de mercadeo, Tipos de investigación de mercadeo, Misión, visión y valores, actividades de reflexión final.

Capítulo 2, La expansión de productos y mercados: La matriz de expansión, Segmentación del mercado, Análisis de las "Cuatro P", Producto, Públicos, Precio, Plaza, actividades de reflexión final.

Capítulo 3, Marketing sin recursos: ¿Cómo hacer un plan de marketing?, Política y plan de ventas, Construcción de una imagen corporativa, ¿Cómo crear una imagen corporativa?, Identidad gráfica, Matriz BCG, Nuevas tecnologías: redes sociales, actividades de reflexión final.

### **Modulo III, Nos Organizamos Para Planificar**

Hacer, saber hacer y saber hacer organizadamente para planificar

Conceptos a desarrollar por capítulo:

Capítulo 1 Pensando el emprendimiento desde los otros: El plan de negocios, Momento de las ideas, Momento del “¿cómo?” y la implementación, Momento de las “operaciones y control”, actividades de reflexión final.

Capítulo 2 Pensamos estratégicamente: Planificación estratégica, Flujo de fondos, Registración de gastos, ventas y ganancias: importancia y ventajas, Administración del emprendimiento, Acceso al crédito, ¿Qué crédito tomar?, actividades de reflexión final.

Capítulo 3 Trabajo asociado: Asociativismo: empresa cooperativa vs empresa de capital, Empresas familiares y cooperativa, actividades de reflexión final.

#### **b. Proceso de Mediación Comunicacional**

Se consideró preciso que los emprendedores puedan trabajar con un material donde se presenten los conceptos de organización, comercialización y mercado de manera sencilla, sin perder la complejidad necesaria que requiere el desarrollo de un emprendimiento. Tomando como referencia este objetivo, se realizó la mediación comunicacional de los materiales correspondientes al objetivo 2 del proyecto.

Esta labor implicó hacer amigables los contenidos de los cuadernillos con el propósito de brindar elementos teórico-prácticos que resulten accesibles para quienes lo lean. Entendiendo que la práctica no es sólo la aplicación de la teoría, se asumió la realización del cuadernillo dentro de un proceso dinámico para que los conceptos se constituyan en elementos centrales para la construcción de la práctica. En los materiales, lo anterior se tradujo en la utilización de lenguaje sencillo y accesible para los interlocutores sin perder por ello la rigurosidad técnica que demanda el desarrollo conceptual de los temas.

Como se explicó, se produjeron tres cuadernillos en donde se puede observar la secuencia conceptos- acción – reflexión – acción, para articular lo

teórico y lo práctico dentro de los contextos socio culturales de quienes están emprendiendo.

Estos cuadernillos están pensados como parte integral de las capacitaciones (aunque es un material que puede ser abordado sin dificultad de modo auto gestionado). También se tuvieron en cuenta los perfiles de los destinatarios. En cada cuadernillo se despliegan conceptos, herramientas prácticas y actividades para la reflexión/acción para facilitar el desarrollo de los emprendimientos productivos, con siguiente esquema:

- i. Se planteó el título para orientar el objetivo específico del material.
- ii. Se utilizaron capítulos para organizar los contenidos temas por ejes temáticos.
- iii. Los títulos sintetizan el contenido de los capítulos.
- iv. Dentro de los subtítulos se desagregan los contenidos a modo de orientación de la lectura.
- v. Se incluyeron frases claves para motivar la lectura.
- vi. Se destacan como MUY IMPORTANTE los nudos conceptuales y metodológicos.
- vii. Se elaboraron cuadros para ordenar de manera sintética y lógica los contenidos.
- viii. Se incluyen gráficos para dar cuenta de secuencias y procesos.
- ix. Se proponen actividades de reflexión final al final de cada capítulo.

Se adjuntan los cuadernillos originales impresos con la entrega del presente informe.

**V.V Tarea 5. Planificar y realizar la convocatoria para los cursos de capacitación y las cuestiones logísticas para su implementación.**

Para llevar adelante esta tarea se realizaron varias reuniones de trabajo con la contraparte municipal en la que se definieron los canales de la convocatoria, los esquemas de cursos, horarios y sedes, así como los requerimientos de logística e insumos necesarios.



Foto. Reunión con autoridades locales para planificación de convocatoria. Lugar Municipio de Almirante Brown

Respecto de la organización general se definió con el Municipio que se realizarían las tres instancias o módulos de capacitación, bajo el título *Programa de Formación para Emprendedores*, que quedaron distribuidos del siguiente modo: dos talleres de capacitación (módulo I orientado a la gestión del microemprendimiento y módulo II a la formación en comercialización) y un tercero de intermediación laboral (módulo III). Los tres módulos, de forma concatenada, se replicaron con distintos grupos y en distintos horarios y fechas de modo de dar más posibilidades a los potenciales destinatarios de asistir.

Para ello, se previó realizar un folleto de difusión digital para redes y página web local, dado que el municipio ya estaba en contacto con esta población, a través de sus diferentes programas.

Los talleres comenzaron a desarrollarse en la primera semana de junio con el cronograma escalonado detallado en la Tabla 8.

#### **a. Modalidad de Convocatoria e Inscripción**

Respecto de la convocatoria se definió realizar la misma a través de dos áreas municipales involucradas en el proyecto y que apoyan distintas acciones de inserción socio laboral de personas jóvenes de sectores vulnerables.

Por un lado, la Oficina de Intermediación Laboral y, por otro, el Instituto para el Desarrollo Económico con Inclusión Social (IDEIS), quienes convocaron a los participantes a partir de una selección interna que contempló los objetivos de formación de los talleres a realizar. La inscripción estuvo a cargo del municipio y se realizó los días previos al inicio de los talleres. A modo de reconocimiento a los asistentes, se decidió otorgar un certificado a aquellos participantes que hayan cumplido con las instancias o encuentros de capacitación.

En síntesis, se resolvió con el Municipio, realizar la instancia de formación desde la lógica de cinco cursos o grupos que reciben la capacitación, de tres talleres o módulos para cada uno de los mismos.

Con los funcionarios de las diferentes áreas con las que se fue trabajando y planificando la intervención, se estableció la siguiente definición programática para cada uno de los cursos:

Dos cursos para formar a distintos emprendedores que habitualmente vienen trabajando con el Instituto para el Desarrollo Económico con Inclusión Social (IDEIS). Se trata de aquellos emprendedores que participan de las Ferias Locales de la Economía Social y Solidaria en las diferentes localidades del distrito.

Un curso para trabajar con un grupo de jóvenes, vinculados con el Programa Provincial de Responsabilidad Compartida “Envién”; que vienen llevando adelante diversas prácticas en oficios tales como herrería, carpintería, panadería y demás, y que ya se encontraban en etapa de fortalecer sus aprendizajes y experiencias con saberes inherentes a la gestión y planificación empresarial, así como prepararse para mejores búsquedas de empleo.

Dos cursos para capacitar a los Centros Integradores Comunitarios (CIC) y Comedores comunitarios, quienes manifestaron la necesidad de realizar este tipo de formación para los jóvenes. Es importante destacar que se trata de personas que vienen trabajando con diversos cursos de capacitación en oficios de la oferta programática municipal y que, no necesariamente, venían atendiendo a la formación empresarial o vinculación con el universo del trabajo y el mercado en general.

Se avanzó así en la logística para la organización de cada uno de los talleres; y se empezó a trabajar en las siguientes instancias:

Armado, corrección y diseño de los materiales: Para ello se llevaron adelante reuniones de trabajo entre el Equipo Técnico de Grupo PHAROS y los capacitadores especialistas, en las que se les transmitieron los principales objetivos y desafíos de los talleres; así como las principales características de la población con la que se llevarían adelante los mismos.

A partir de aquí, se comenzó a trabajar los materiales que se utilizaron como soporte en los encuentros. Luego de varios intercambios de ideas, se alcanzó un material sumamente interesante y didáctico; acorde a las expectativas y lineamientos principales con que esta etapa de formación fue concebida.

Seguido a esto se ingresó en la etapa de diseño; en la que se puso énfasis especial en generar materiales didácticos, con una presentación accesible y llevadera que contribuyera a una relación amena y amigable por parte de los beneficiarios de la capacitación.

Búsqueda de las locaciones y equipamientos para cada uno de los encuentros: A partir de lo conversado con los capacitadores que llevarían adelante los talleres, se procedió a la búsqueda de los espacios ideales y propicios para el buen desenvolvimiento de los talleres. Se buscaba un espacio amplio, con capacidad para no menos de 30 personas; que dispusiera de lugar para alternar la formación más tradicional de tipo “auditorio”, con momentos de rondas de trabajo y exposiciones en formato de plenario. Resultaba necesario también, que las aulas contaran con la posibilidad de trabajar con papeles y rotafolios, como así también de poder instalar una pantalla para realizar presentaciones y mostrar videos a los participantes.

Se recorrieron entonces diferentes instalaciones y se decidió que la Casa Municipal de la Cultura; dada su amplitud y diversidad de espacios físicos, además de su ubicación estratégica en el centro de Adrogué, garantizaría una fácil concurrencia por parte de la población invitada a participar de los encuentros.

Diseño de los materiales de difusión: Dada la extensión de la localidad, pero apoyándonos en que, en todos los casos, se estaría trabajando con población que ya estaba relacionada con el Gobierno Municipal desde algún programa o acción; se definió con los responsables de las áreas intervinientes apoyarse en el diseño de un Flyer para realizar la difusión y convocatoria a través de los diferentes canales y mecanismos virtuales con los que se comparten e invitan a las distintas actividades que se llevan adelante desde el municipio.

Para ello se acordó el contenido del mismo junto con los responsables de las áreas en cuestión y, una vez diseñados los materiales, se procedió a

validarlos con el área de comunicación municipal; buscando generar piezas que estuvieran en sintonía con los diferentes materiales y herramientas comunicacionales de la gestión local.

Convocatoria de los participantes: Sin duda, tal como se asumió desde las instancias de planificación de este componente, el éxito de los talleres se debió no solo a los contenidos y participación en clase, sino también por la buena convocatoria realizada. En este sentido, se destaca que hubo una buena selección de participantes y el modo en que se los convocó fue en sí mismo, como un proceso de explicación de los módulos y sus contenidos además de una invitación a que los participantes pudieran traer ya pensadas sus diferentes problemáticas e inquietudes relacionadas con sus experiencias productivas, buscando así un mejor aprovechamiento del taller.

Para ello se trabajó con las áreas que participarían de las actividades; buscando la mejor estrategia con la que convocar y difundir la actividad y sus potencialidades para los beneficiarios.

En el caso de los dos cursos a emprendedores del IDEIS, se desarrolló una reunión con el equipo de trabajo de dicha área, en la que se les presentaron los contenidos, sus materiales y los perfiles del cuerpo docente. A partir de ello, dichos equipos fueron tomando contacto con los diferentes emprendedores y realizado la selección y armado de cada grupo que recibiría el ciclo de tres encuentros cada uno.

El Flyer diseñado con especificidad para estos encuentros sirvió luego como importante herramienta de recordatorio de la capacitación, horarios y lugar en que se realizarían los talleres.

Para el caso del grupo compuesto por los jóvenes del Programa ENVIÓN se procedió también a planificar y trabajar la convocatoria de manera conjunta con la coordinación municipal de dicho programa; en la que se pusieron en la mesa de trabajo los diferentes cursos de formación en oficios de los que fueron participando los jóvenes; contribuyendo desde el Equipo Técnico de PHAROS para que los tutores y el equipo pudieran encontrar las mejores estrategias para que los participantes maximicen su experiencia de aprendizaje durante el taller.

Con esta información, cada uno de los tutores trabajó previamente al interior de las sedes involucradas con este proceso con la mirada puesta en que los jóvenes concurrieran a la capacitación con algunas ideas claras de cuáles serían las principales problemáticas que les gustaría trabajar durante las mismas.

Nuevamente el Flyer diseñado con especificidad para estos encuentros sirvió como importante herramienta de recordatorio de los encuentros, horarios y lugar en que se realizarían los talleres (Ver flyer en Tarea 6).

Para el caso de los dos grupos de los Centros Integradores Comunitarios (CIC), a partir de una definición de la coordinación de dichos espacios; se acordó realizar un curso de manera íntegra para los participantes de las diferentes propuestas programáticas del CIC de Burzaco; en consonancia con una demanda ya preexistente de varios de los participantes, por fortalecer las diferentes instancias socioproductivas que varios de ellos ya vienen realizando.

En este caso en particular, y considerando a que se trabajaría con la población relacionada con un centro específico; se decidió que los encuentros se realizarían en las propias instalaciones con que ese predio cuenta en la localidad de Burzaco, a la que los beneficiarios de la capacitación asisten periódicamente para participar de las diferentes actividades.

En este marco, se desarrolló una reunión con la Coordinadora de dicho espacio, en conjunto con el Subsecretario de Familia y Políticas Sociales, en la que el equipo Técnico del Grupo PHAROS pudo interiorizarse acerca de los diferentes talleres y actividades relacionadas que se vienen llevando adelante desde el CIC en cuestión; buscando puntos de contacto con la capacitación que se estaba por llevar adelante. A partir de los acuerdos del encuentro, la Coordinadora definió realizar una convocatoria amplia, para los vecinos de la localidad con que vienen trabajando en la temática; en especial con quienes vienen desarrollando talleres en peluquería, en repostería y panificación, entre otros.

También se apostó aquí a disponer de un Flyer diseñado con especificidad para estos encuentros; el cual, sin duda, sirvió luego como importante herramienta de recordatorio de la capacitación, horarios y lugar en que se realizarían los talleres (Ver flyer en Tarea 6).

Para la convocatoria del segundo curso establecido para trabajar con otros CICs del distrito, además de ponerlo a disposición del trabajo que se viene desarrollando con algunos comedores comunitarios de diferentes barrios vulnerables del distrito, se realizó una recorrida en conjunto, entre integrantes del Equipo Técnico del Grupo Pharos y equipos técnicos de la Subsecretaría de Familia y Políticas Sociales; para tener similares conversaciones a las que se vienen describiendo, tanto con los coordinadores de los CICs como así también con referentes de los diversos comedores comunitarios y merenderos en cuestión.



En este segundo caso, se les propuso que invitaran para estos encuentros a familiares de las personas relacionadas con el comedor; que estuvieran realizando alguna experiencia microempresaria o atravesando una etapa de búsqueda de trabajo; buscando así que los talleres les brindaran herramientas con las que potenciar sus posibilidades de desarrollo.

Una vez más, el Flyer diseñado con especificidad para estos encuentros sirvió de recordatorio de la capacitación, horarios y lugar en que se realizarían los talleres (ver flyer en Tarea 6).

Realización de los talleres: Se presenta a continuación el Cronograma a partir del cual se llevaron adelante cada uno de los encuentros planificados:

**Tabla 8. Cronograma de Grupos según día y horario**

Grupos		Lugar	Hora	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5		Semana 6	
				Miércoles 5 de Junio	Miércoles 12 de Junio	Miércoles 19 de Junio	Viernes 28 de Junio	Miércoles 3 de Julio	Viernes 5 de Julio	Miércoles 10 de Julio	
Grupo 1	Emprendedores IDEIS (1)	Casa de la cultura Municipal/ Sala de la Identidad y la Memoria	8.00 a 13.00 hs.	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3					Actividad de Cierre de las capacitaciones
Grupo 2	Programa Envión	Casa de la cultura Municipal/ Sala de la Identidad y la Memoria	13.30 a 18.30 hs.	Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3					
Grupo 3	CIC Burzaco	CIC Burzaco	8.00 a 13.00 hs.				Módulo 1		Módulo 2	Módulo 3	
Grupo 4	CIC / PIC	Casa de la cultura Municipal	13.30 a 18.30 hs.				Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3		
Grupo 5	Emprendedores IDEIS (2)	Casa de la cultura Municipal	8.00 a 13.00 hs.				Módulo 1	Módulo 2			
			13.30 a 18.30 hs.							Módulo 3	

Módulo 1: Gestión de Microemprendimientos

Módulo 2: Comercialización

Módulo 3: Intermediación Laboral

## **b. Logística**

De acuerdo con las necesidades de logística planteadas para la realización de las actividades de capacitación y las especificaciones técnicas establecidas, se realizó desde Grupo PHAROS la búsqueda y selección de los proveedores que se encuentren en condiciones de producir y entregar en tiempo y forma los materiales requeridos para el proyecto, teniendo en cuenta los requisitos establecidos por el CFI.

De este modo, se solicitó cotización para la impresión de los materiales gráficos previstos, la entrega de materiales de librería y la provisión de un servicio de refrigerio para los encuentros de capacitación.

En cuanto al lugar de realización de los talleres, el Municipio se encargó de solicitar el espacio para realizar estas actividades en la Casa de la Cultura de Almirante Brown sita en la calle Esteba Adrogué 1224 (Adrogué) y la Sala de la Identidad y la Memoria, que se encuentran en una zona céntrica del municipio y de fácil accesibilidad para las restantes localidades. Esto fue acordado en el comienzo del contrato e informado por nota de fecha 29/10/18 por el Secretario de Desarrollo, Seguridad Social y Derechos Humanos al Secretario General del CFI. Con excepción de los encuentros realizados en la propia sede del CIC Burzaco, tal como fue desarrollado previamente.

De este modo, quedó satisfactoriamente concluida la tarea 5, que dio pie a un exitoso proceso de capacitación para los jóvenes del distrito de Almirante Brown.

### **V.VI Tarea 6: Realizar el diseño gráfico del material de apoyo para las capacitaciones**

La tarea 6 refiere al proceso de diseño gráfico integral del material de apoyo que fue destinado al proceso de formación. Con la entrega del informe parcial, se diseñaron las tapas de los 3 cuadernillos para la capacitación, así como avances del diseño interior. El diseño final de los mismos fue concluido exitosa y debidamente aprobado, por lo cual se utilizaron muy satisfactoriamente durante los encuentros de capacitación.

Se diseñó, asimismo, un folleto digital de difusión para cada encuentro que fue sumamente útil para realizar la convocatoria a los distintos grupos y un

certificado para los participantes que fueron entregados al finalizar las actividades (módulo III).



A partir del  
28 de Junio 8hs

CIC BURZACO  
ALSINA Y MARTÍN FIERRO · BURZACO

NOS ORGANIZAMOS  
PARA EMPRENDER

PROGRAMA MUNICIPAL  
DE APOYO A EMPRENDEDORES  
DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.

Destinado a quienes han comenzado su actividad  
y quieren mejorar, o se proponen hacerlo.

Se entregan certificados a los participantes. Cupos limitados.

Para consultas e inscripción:  
brown desarrollosocial@gmail.com



*Flyer digital de convocatoria a las capacitaciones.*



Por cuanto

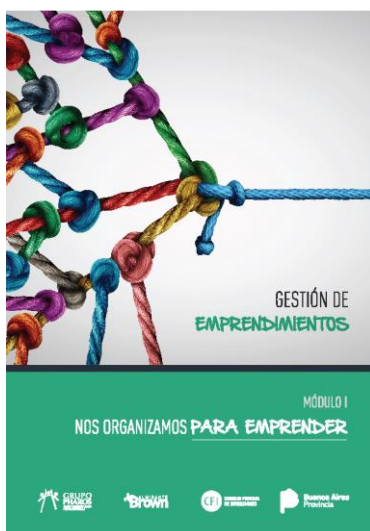
ha participado de las Jornadas de Capacitación "NOS ORGANIZAMOS PARA **EMPRENDER**"  
en el marco del Programa Municipal de Apoyo a Emprendedores de la Economía Social y Solidaria.

Almirante Brown, Julio de 2019

Dr. Mariano Cascallares  
INTENDENTE



*Certificado de participación en las Jornadas de Capacitación.*



*Tapas de los 3 cuadernillos de apoyo a las capacitaciones.*

Se adjuntan al informe tres ejemplares originales de los cuadernillos como muestra del cierre de esta tarea.

#### **V.VII Tarea 7: Envío del material diseñado para la aprobación del CFI.**

La tarea 7 refiere a la aprobación de los materiales diseñados que se utilizaron como apoyo en los talleres y encuentros de capacitación. Para ello, una vez terminados en cuanto a contenido y diseño gráfico, fueron remitidos al CFI para su correspondiente validación.

Los materiales fueron aprobados en su totalidad por parte de dicho Organismo, por lo que se enviaron a imprenta en forma inmediata para poder tener los ejemplares en tiempo prudente para comenzar con las tareas de capacitación.

#### **V.VIII Tarea 8: Realizar la impresión del material de apoyo para las jornadas de capacitación.**

Una vez aprobados los contenidos y diseño del material, durante el transcurso del tercer mes de la ejecución del proyecto, se enviaron a imprenta, donde fueron producidos según lo previsto y sin inconveniente alguno y; posteriormente entregados en tiempo para iniciar las actividades con los alumnos de las capacitaciones.

#### **V.IX Tarea 9: Realizar los 10 talleres de capacitación socio laboral**

Con la tarea 9 se da inicio al curso de capacitación bajo el título ***“Programa de Formación para Emprendedores”***, tal como quedara definido junto al Municipio. Como fue expuesto en tareas anteriores, el proceso quedó distribuido del siguiente modo: dos talleres de capacitación (módulo I orientado a la gestión del microemprendimiento y módulo II a la formación en comercialización) y un tercero o encuentro de intermediación laboral (módulo III).

Al momento de planificar la convocatoria junto al Municipio y, considerando la demanda recibida por parte de los emprendedores, se decidió armar 5 grupos diferentes de jóvenes provenientes de distintos programas, que reciban los tres módulos de la capacitación.

Todos los módulos, de forma concatenada, se replicaron con distintos grupos y en distintos horarios y fechas de modo de dar más posibilidades a los potenciales destinatarios de asistir (puede verse el detalle en TABLA 8 de la TAREA 5).

La tarea 9 refiere, entonces, puntualmente al desarrollo de los dos primeros módulos de la capacitación que incluye 10 talleres. Las relatorías de cada taller brindado se adjuntan como **Anexo III** al presente informe con el detalle de contenidos, percepciones sobre el desarrollo de estos y fotos que documentan los encuentros realizados.

Tal como se mencionó en la Tarea 5 que refiere a la organización de las capacitaciones, se definió realizar los talleres durante miércoles y viernes. El turno de la mañana fue de 8.00 a 13.00 hs. y el turno tarde se extendió de 13.30 a 18.30 hs., cumpliendo, de esta manera, con las 5hs. de capacitación por módulo. A los efectos de una mejor visualización, se desagrega debajo un cuadro con las fechas y horarios de éstos, según los grupos que los recibieron.

**Tabla 9.** Cronograma de capacitación Módulos I y II.

Cronograma de capacitación MODULOS I y II						
Taller	Junio				Julio	
Horario	Miércoles	Miércoles	VIERNES		Miércoles	Viernes
8:00 a 13:00	5/6/2019 - Casa de la Cultura, Aula 7	12/6/2019 - Casa de la Cultura, Aula 1	28/6/2019 - Casa de la Cultura, Aula 1	28/6/2019 - CIC Burzaco	3/7/2019 - Casa de la Cultura, Aula 7	5/7/2019 CIC Burzaco
13:30 a 18:30	5/6/2019 - Casa de la Cultura, Aula 1	12/6/2019 - Casa de la Cultura, Sala Soldi		28/6/2019 - Casa de la Cultura, Aula 1	3/7/2019 - Casa de la Cultura, Aula 1	

GRUPOS	
GRUPO 1	Emprendedores 1
GRUPO 2	Envi3n
GRUPO 3	CIC BURZACO
GRUPO 4	CIC+PIC
GRUPO 5	Emprendedores 2

En términos generales el **MODULO I** se desarrolló según el siguiente criterio:

Propuesta Pedagógica:

El objetivo del taller fue poder brindar herramientas básicas a aquellos emprendimientos que están en etapas incipientes de formación o que aún no comenzaron con la tarea. Para ello se abordó en forma teórica y conceptual las diferencias entre el trabajo autogestionado y el trabajo asalariado, pero desde una perspectiva del “saber hacer”, luego se introdujeron en la gestión de un emprendimiento desglosando cada uno de sus procesos a los efectos de comprender la importancia del manejo de la información por sobre la intuición y la importancia del diagnóstico empresarial interno para construcción de dicha información.

En la misma línea de trabajo se desarrollaron elementos económicos y financieros para poder comprender el análisis de costo de la producción para el sostenimiento del emprendimiento.

Metodología:

A partir de la exposición teórica y conceptual del docente se generaron instancias de trabajo participativo en esquema de taller.

La exposición se organizó en tres unidades:

1ra parte: Trabajo autogestionado vs trabajo asalariado (nos reconocemos como emprendedores en un universo de relaciones económicas)

2da parte: Nuestros proyectos y su entorno (procesos de gestión de un emprendimiento y autoevaluación con diagnósticos estáticos y dinámicos)

3ra parte: Los costos de nuestro emprendimiento: (análisis de costos, punto de equilibrio, precio, etc).





El miércoles 5 de junio se impartió el primer módulo de la capacitación, por la mañana al grupo de Emprendedores 1 (Grupo 1), que se armó con aquellos que participan de Ferias locales y vienen trabajando con IDEIS, y por la tarde, al grupo de jóvenes provenientes del Programa Envión (Grupo 2).

Por otra parte, el resto de los Módulos I se realizaron el viernes 28 de junio y fueron por la mañana los de los grupos de Emprendedores 2 (Grupo 5) y CIC Burzaco (Grupo 3), mientras que el grupo de CIC / PIC (Grupo 4) se desarrolló durante el turno tarde.

En términos generales, el Módulo I se desarrolló según lo previsto, sólo en un grupo se demoró el comienzo de la clase, producto de la falta de una computadora y proyector, pero una vez resuelto el inconveniente se pudo trabajar satisfactoriamente; cumpliendo en todos los casos con los objetivos planteados y dejando elementos para la continuidad de la clase de la semana siguiente.

Según los docentes, en los cinco grupos el curso fue recepcionado satisfactoriamente en cuanto a que pudo aprovecharse las experiencias de vida de cada participante que se mostraron muy receptivos a la propuesta. En este sentido, se destacó el entusiasmo y la claridad conceptual para incorporar elementos teóricos para pensarse como sujetos económicos activos en situaciones y coyunturas de alta complejidad.

Los rubros a los que pertenecían los emprendimientos eran muy heterogéneos, se destacaron: confección de calzados, impresiones,

sublimaciones, textil, accesorios para el cabello, indumentaria infantil, prendas tejidas, sahumeros, fabricación de bolsos y carteras, organización de eventos, viveros, gastronómicos (fabricación y venta de churros, alfajores y otras comidas), accesorios eléctricos, artesanías y juguetes en madera, botellas decoradas, etc.

En todos los casos, hubo muchos jóvenes participando y, en su mayoría mujeres.

El grado de participación de los asistentes permitió que se desarrollaran actividades pedagógicas grupales que, aún cuando en algunos casos no poseían proyectos productivos en marcha, pudieron aprovechar conceptualmente para construir deconstruir la gestión de un emprendimiento.

En general, los capacitadores manifiestan que no se presentaron dificultades para el correcto desarrollo del módulo en su totalidad. Y, siempre destacaron que el nivel de intervención y entusiasmo con la propuesta fue óptimo, lo que contribuyó a un taller dinámico y participativo, con instancias de exposición teórica, de reflexión grupal e instancias de actividades y participación.

Al finalizar el módulo en todos los casos, realizaron un intercambio de percepciones sobre la propuesta pedagógica y la incorporación de contenidos, con resultados sumamente positivos.



En lo que respecta al **MÓDULO II**, en términos generales, se organizó del siguiente modo:

#### Propuesta Pedagógica:

El objetivo del taller fue poder brindar herramientas básicas a aquellos emprendimientos que están en etapas incipientes de formación o que aún no comenzaron con la tarea.

Se continuó trabajado sobre los diferentes procesos de gestión de un emprendimiento, haciendo hincapié en la “comercialización” desde sus diferentes enfoques y momentos: promoción, distribución, cobranza, etc.

Se trabajó sobre distintas herramientas de mercadeo y de marketing sin recursos. Se definieron conceptos como “mercado”, “actores”, matrices de expansión de productos, matrices BCG, análisis de producto, análisis de las 4 “p”, imagen corporativa, identidad gráfica, etc.

### Metodología:

A partir de la exposición teórica y conceptual del docente se generaron instancias de trabajo participativo en esquema de taller.

La exposición se organizó en tres unidades:

1ra parte: Comercialización ¿A qué nos referimos cuándo hablamos de comercialización, Mercado, Mercadeo, Posicionamiento, Investigación de mercadeo, ¿Tipos de investigación de mercadeo, Misión, visión y valores?

2da parte: La expansión de productos y mercados: La matriz de expansión, Segmentación del mercado, Análisis de las “Cuatro P”: Producto, Públicos, Precio, Plaza.

3ra parte: Marketing sin recursos ¿Cómo hacer un plan de marketing?, Política y plan de ventas, Construcción de una imagen corporativa, ¿Cómo crear una imagen corporativa?, Identidad gráfica, Matriz BCG. Nuevas tecnologías: redes sociales.



El miércoles 12 de junio, se realizaron los dos primeros talleres del Módulo II, lo recibieron nuevamente por la mañana el Grupo 1 y por la tarde el Grupo 2.

Por su parte, el Grupo 4 y el Grupo 5, participaron del Módulo II el miércoles 3 de julio, por la tarde y por la mañana respectivamente. Mientras que, el Grupo 3 recibió la capacitación el viernes 5 de julio, cerrando de este modo los talleres de los Módulos I y II.

Respecto al desempeño del Módulo II, el perfil de los participantes se repite, mayoría de jóvenes y mujeres con los rubros antes mencionados.

En este sentido, en algunos grupos, la diversidad de emprendimientos en cuanto a rubros y antigüedad de las actividades permitió contar con una variedad muy importantes de situaciones y procesos para ejemplificar; lo que permitió al taller identificar fallas y aciertos de los distintos procesos organizativos.

No se observó esta misma lógica en el caso de un grupo con muchos emprendimientos incipientes o que ni siquiera estaban en marcha. No obstante, el abordaje de un proceso de gestión empresarial tan particular como la comercialización, permitió proyectar una actividad productiva con aristas comerciales. El trabajo realizado en cuanto al FODA les facilitó, además, visibilizar posibles tensiones o dificultades a la hora de comercializar.

Los conceptos incorporados en el módulo anterior permitieron profundizar el análisis del proceso de comercialización del emprendimiento. La incorporación de diferentes herramientas les permitió realizar un diagnóstico del estado de situación presente a partir del cual planificar diversas estrategias de comercialización.

De igual modo que en el caso del Módulo I, las actividades se desarrollaron de acuerdo a lo previsto y sin inconvenientes que impidan alcanzar los objetivos planificados. A pesar de que algunos módulos se desarrollaron en días sumamente fríos, la asistencia fue alta frente a la dificultad de traslado que poseen la mayoría de los emprendedores.

La propuesta pedagógica para este módulo también resultó muy bien recepcionada, con un elevado porcentaje de participación, sumado al respeto en clase y la buena atención. En este sentido, las dinámicas participativas permitieron que se generara un clima distendido y de colaboración; creando una atmósfera de confianza, espacio propicio para compartir saberes y experiencias.

Por último, como en los encuentros anteriores, se hizo una puesta en común al cierre de la actividad, entre todos los participantes, donde se pudieron



debatir abiertamente los conceptos incorporados y se acordó como continuar en la siguiente clase.

De esta manera se finalizó con el dictado de los Módulos I y II para los cinco grupos participantes de la capacitación.



#### **V.X Tarea 10: Realizar los 5 encuentros de intermediación laboral**

La Tarea 10 refiere al desarrollo del Módulo III de la Capacitación “Programa de Formación para Emprendedores” y se concentra de modo práctico en encuentros de intermediación laboral.

El Módulo III fue recibido por los cinco grupos que fueron armados junto al Municipio y que participaron previamente de los Módulos I y II de la capacitación. La duración de estos encuentros estaba prevista para 4hs. cada uno, es decir de

8.00 a 12.00 hs. el turno mañana y de 13.30 a 17.30 hs. el turno tarde. No obstante, finalmente se extendieron prácticamente una hora más en ambos turnos, considerando que se trataba del cierre de todo el proceso y la entrega de los certificados correspondientes.

A continuación, se desagregan los días y horarios en que recibieron el dictado del Módulo III los cinco grupos.

**Tabla 10.** Cronograma de capacitaciones Módulo III

Cronograma de capacitación MODULO III			
Encuentro	Junio	Julio	
Horario	Miércoles	Viernes	Miércoles
8:00 a 12:00	19/6/2019 - Sala de la Identidad y la Memoria, Cucaracha		10/7/2019 - CIC burzaco
13:30 a 17:30	19/6/2019 - Sala de la Identidad y la Memoria, Cucaracha	05/7/2019 - Casa de la Cultura, Aula 1	10/7/2019 - Casa de la Cultura, Aula 1

GRUPOS	
GRUPO 1	Emprendedores 1
GRUPO 2	Envi3n
GRUPO 3	CIC BURZACO
GRUPO 4	CIC+PIC
GRUPO 5	Emprendedores 2

En t3rminos generales, los **M3DULOS III** de la capacitaci3n, se impartieron a los cinco grupos involucrados, seg3n el siguiente esquema:

Propuesta Pedag3gica:

El objetivo del encuentro fue poder brindar herramientas b3sicas a aquellos emprendimientos que est3n en etapas incipientes de formaci3n o que a3n no comenzaron con la tarea.

El eje del tercer m3dulo fue la elaboraci3n de un Plan de Trabajo/negocio paso por paso. Para ello se abord3 conceptualmente la Planificaci3n Estrat3gica

en cada una de sus dimensiones aplicadas a casos concretos que surgen desde los asistentes.

A su vez se trabajó en la construcción de información siguiendo los módulos anteriores para volcarlos a un flujo de caja y de fondos proyectado. Se analizaron opciones, pertinencia y momento de toma de crédito y endeudamiento del emprendimiento.

Y por último se plantearon las distintas formas asociativas de organizar el trabajo autogestivo, analizando sus fortalezas y oportunidades y marcando las diferencias con las empresas capitalistas tradicionales.

### Metodología:

A partir de la exposición teórica y conceptual del docente se generaron instancias de trabajo participativo en esquema de taller, se buscó que sea una dinámica más de tipo práctica que en los casos anteriores.

La exposición se organizó en tres unidades:

1ra parte: Pensando el emprendimiento desde los otros, El plan de negocios, Momento de las ideas, Momento del “¿cómo?” y la implementación, Momento de las “operaciones y control”.

2da parte: Pensar estratégicamente, Planificación estratégica, Flujo de fondos, Registración de gastos, ventas y ganancias: importancia y ventajas, Administración del emprendimiento, Acceso al crédito, ¿Qué crédito tomar?

3ra parte: Trabajo asociado, asociativismo, empresas familiares y cooperativas. Diferencia entre empresa cooperativa y empresa capitalista tradicional.



Tal como se observa en el cuadro que antecede, el miércoles 19 de junio, el Módulo III fue dictado por la mañana al grupo de Emprendedores 1 y durante el turno tarde al grupo proveniente del Programa Envi3n (Grupo 2).

Por su parte, el Grupo 4 (CIC / PIC) recibió la capacitaci3n el viernes 5 de julio de 13.30 a 17.30 hs. Y, los Grupos 3 y 5, participaron del 3ltimo m3dulo el mi3rcoles 10 de julio durante el turno ma1ana y tarde, respectivamente.

En el caso del M3dulo III, los encuentros se estructuraron a partir de la construcci3n de un plan de trabajo o plan de negocio, lo cual oblig3 a recuperar los contenidos de los dos talleres previos a modo de repaso, pero desde una forma pr3ctica. Esto se complet3 trabajando en una planificaci3n estrat3gica sobre un caso testigo y el armado de planillas de flujo de fondos, con el objetivo de que los contenidos se traduzcan en herramientas concretas y aplicables.

Al igual que en el M3dulo II, a pesar de los d3as extremadamente fr3os y la posible dificultad de traslado, la asistencia en general fue muy alta. Se evidenci3 un compromiso asumido y la avidez de conocimiento de cada uno de los participantes ante los temas a tratar.

Los grupos, en general, heterog3neos y numerosos, funcionaron adecuadamente. Las distintas din3micas generaron un clima favorable para la apropiaci3n de contenidos te3ricos y particularmente en este m3dulo, para volcarlos en ejercicios pr3cticos, que constituyeron herramientas de motivaci3n individual y grupal.



Cabe mencionar que los capacitadores manifestaron estar muy conformes con el grupo de emprendedores que formaron, durante los tres m3dulos en los cinco grupos. Tal como se desprende de las relator3as, los participantes



demonstraron altísimo interés durante el transcurso de las clases y al finalizar las mismas. Los grupos se integraron rápidamente, generándose un clima de complicidad para enfrentar los desafíos se presentaban.

Esto quedó demostrado, no solo en la buena predisposición que mostraron los participantes durante los encuentros y al responder las encuestas voluntarias al cierre, sino también en la alta concurrencia registrada en los tres módulos (a pesar de las bajas temperaturas de algunos días), en los que **se capacitaron más de 250 emprendedores del distrito.**

Las relatorías de cada encuentro brindado, de igual modo que los Módulos I y II, se adjuntan como **Anexo III** al presente informe con el detalle de contenidos, percepciones sobre el desarrollo de estos y fotos que documentan los encuentros realizados.

Al finalizar el Módulo III, que dio cierre a todo el proceso de formación, se entregaron certificados a los participantes (ver modelo en Tarea 6), en los que se deja constancia de la participación en la capacitación.



Asimismo, se administró un breve cuestionario para medir el grado de satisfacción de los contenidos recibidos y la actividad pedagógica desarrollada. Estas encuestas fueron anónimas y voluntarias y, en la siguiente tarea se realiza el análisis de los resultados obtenidos.

### **V.XI Tarea 11: Realizar una evaluación de los contenidos y uso de la capacitación por parte de los participantes**

La Tarea 11 refiere a la evaluación sobre la modalidad y los contenidos de la capacitación por parte de los participantes. Para ello al finalizar el Módulo III,

se le entregó a cada uno una breve encuesta, anónima y voluntaria, con el fin de que sus opiniones y expectativas abonen a futuras acciones en materia de formación y acompañamiento a los emprendedores, ya sea a través de este proyecto u otros impulsados por el Municipio.

La encuesta de satisfacción administrada constó de un breve formulario, con las preguntas que a continuación se detallan:

---

**NOS ORGANIZAMOS  
PARA EMPRENDER**

PROGRAMA MUNICIPAL DE APOYO A EMPRENDEDORES  
DE LA ECONOMÍA SOCIAL Y SOLIDARIA.

**Encuesta de satisfacción posterior a capacitación**

**Nombre y apellido:**

**Tema de la capacitación:**

**Fecha y horario de la capacitación:**

1. ¿Se trata de un tema que responde a sus necesidades e intereses?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO

2. ¿Considera que pudo incorporar los conocimientos transmitidos en la capacitación?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO

3. ¿Considera apropiado el lugar, la fecha y la duración de la capacitación?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO

4. A su criterio, ¿resultó apropiada la modalidad de la capacitación?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO

5. ¿Considera necesario continuar con las capacitaciones? SI – NO

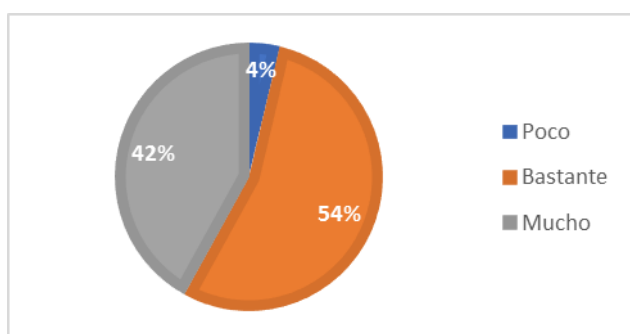
Escriba el/los temas en los que les interesa capacitarse en el futuro.

---

A pesar de tratarse de una indagación anónima y voluntaria, varios participantes se involucraron a la hora de evaluar el curso de capacitación. Los resultados obtenidos en términos generales fueron los siguientes:

- ✓ El 96% de los participantes consideró que el tema respondía a sus necesidades e intereses (42% mucho + 54% bastante)

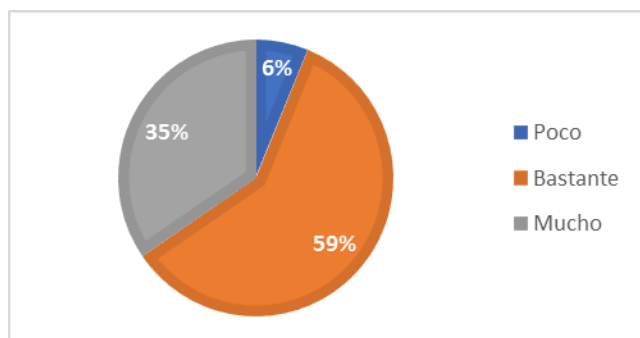
**Gráfico 2. Porcentaje de participantes según opinión respecto a la vinculación entre el tema y sus necesidades e intereses.**



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ El 35% pudo incorporar los conocimientos transmitidos en la capacitación, el 59% pudo incorporar bastante los conocimientos transmitidos y tan sólo el 6% respondió haber adquirido pocos conocimientos.

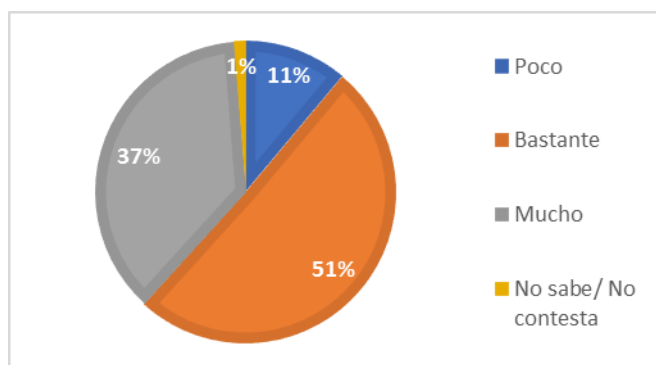
**Gráfico 3. Porcentaje de participantes según opinión respecto a la incorporación de los conocimientos transmitidos.**



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Respecto al lugar, fecha y duración de la capacitación el 11% lo consideró poco apropiado, el 51% lo consideró bastante apropiado y el 37% muy apropiado.

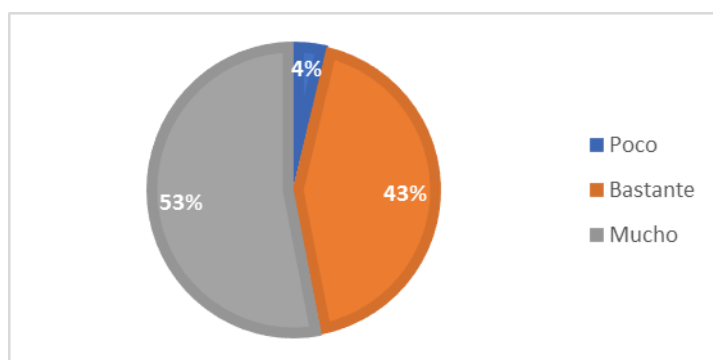
**Gráfico 4. Porcentaje de participantes según opinión respecto al lugar, fecha y duración de la capacitación.**



Fuente: Elaboración propia.

- ✓ Respecto a la modalidad de la capacitación, el 53% consideró que muy apropiada la capacitación, el 43% consideró bastante apropiada la capacitación y el 4% lo consideró poco apropiado.

**Gráfico 5. Porcentaje de participantes según opinión respecto a la modalidad de capacitación.**



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse, los resultados obtenidos del análisis de las encuestas son sumamente positivos, tanto en cuanto al contenido de los cursos, como respecto a la modalidad. Por último, es importante resaltar que el 93% de los encuestados consideró necesario continuar con estos procesos de capacitación, por encontrarlos de altísima utilidad para mejorar sus emprendimientos.

Como sugerencia de temas a abordar en futuras capacitaciones se mencionaron en los cinco grupos los siguientes: venta on line, marketing digital, ventas y costos, comercialización y ferias, redes sociales, contabilidad, microemprendimientos, entre otros.

Cabe mencionar que los capacitadores manifestaron estar muy conformes con el grupo de emprendedores que formaron, durante los tres módulos en los cinco grupos. Tal como se desprende de las relatorías en tareas anteriores, los participantes demostraron altísimo interés durante el transcurso de las clases y al finalizar las mismas.

Esto quedó demostrado, no solo en la buena predisposición que mostraron durante los encuentros y al responder las encuestas, sino también en la alta concurrencia registrada en los tres módulos, en los que se capacitaron más de 250 emprendedores del distrito.

De este modo, quedó concluida la Tarea 11 que refiere a la evaluación de las capacitaciones. Por una cuestión de espacio, se adjunta en forma de **Anexo IV** el resultado de las encuestas desglosado por grupo.

#### **V.XII Tarea 12: Realizar la sistematización de la información obtenida en el trabajo de campo**

La tarea 12 incluyó la sistematización de la información que se recolectó durante el trabajo de campo realizado por encuestadores y entrevistadores durante el desarrollo de la tarea 2.

Para la obtención del **Informe “Caracterización socioeconómica del Municipio de Almirante Brown”** para el cual se realizó el relevamiento de las principales demandas de empleo de sectores productivos y comerciales del distrito, se realizó la sistematización de información primaria y también secundaria, derivada de información estadística que fue utilizada en la parte diagnóstica del documento.

Para el cumplimiento de los objetivos y del diseño metodológico previsto en el proyecto, fue necesario llevar adelante, no sólo una eficiente planificación del trabajo de campo, sino también, un exhaustivo cronograma del trabajo y de la matriz de sistematización de resultados.

Existen diversas maneras de organizar la información recolectada, pero lo que resulta indispensable es que la información esté en su mayoría transcrita y de modo confiable, sin alteración de resultados.

Por otra parte, la transcripción de la información exige no perder palabras ni expresiones de las personas que están siendo entrevistadas, para lo cual es necesario que se traduzca todo tal y como es señalado por el entrevistado.

A tales fines, se realizaron varias reuniones de trabajo para la discusión del contenido de las matrices de carga de las encuestas y de las entrevistas, las mismas se encuentran adjuntas en forma digital en los CDs que acompañan el informe impreso.

### **V.XIII Tarea 13: Elaborar el informe con los resultados del relevamiento**

La tarea 13 refiere a la elaboración y entrega de un informe que contenga los resultados alcanzados por la investigación y relevamiento realizado sobre las principales demandas de empleo de sectores productivos y comerciales del distrito.

En este sentido, se adjunta como **Anexo V el Informe “Caracterización socioeconómica del Municipio de Almirante Brown”**, que da cuenta de los resultados obtenidos en el trabajo de campo y que constituyen un aporte esencial para el Municipio en tanto sirve como insumo valioso para el desarrollo de futuras líneas de acción y diseño de políticas socio productivas para el distrito.

El informe está estructurado del siguiente modo: en primer término, un diagnóstico sobre la situación socioeconómica del Municipio de Almirante Brown, que aborda los principales indicadores que fueron considerados durante la implementación y ejecución del proyecto.

A continuación, se exponen los principales resultados obtenidos del relevamiento realizado a empresas y emprendedores de la localidad; dando como producto final, un documento homogéneo y completo, que facilita una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del mercado laboral, el perfil productivo y de la economía social del distrito.

Es importante aclarar que, para lograr los objetivos del proyecto en general, se hizo foco en mejorar las condiciones de vida y bienestar de las familias de Almirante Brown a partir de instancias de formación y capacitación para mejorar las condiciones de empleabilidad e inserción laboral de los vecinos del distrito, con especial hincapié en los jóvenes.

Para ello, se realizó el relevamiento cualitativo y cuantitativo de las principales demandas de perfiles laborales de los sectores industriales y

comerciales más importantes del distrito, que se encuentran plasmados en el Informe que se adjunta; y luego, se diseñaron y desarrollaron a modo de complemento, talleres de capacitación orientados al desarrollo de emprendimientos productivos, el autoempleo y la intermediación laboral.

Con la entrega del Informe “Caracterización socioeconómica del Municipio de Almirante Brown”, se da cierre a la tarea 13 y al presente informe de actividades del proyecto “Apoyo técnico para el fortalecimiento de las políticas sociales locales del Municipio de Almirante Brown – III Etapa. Componente Inserción Laboral”; habiendo cumplido satisfactoriamente con los objetivos planteados para el mismo.

A continuación, se esbozan una serie de reflexiones finales y recomendaciones que pueden resultar de utilidad para futuros proyectos en el marco de la temática planteada.

## VI. CONCLUSIONES

En este apartado se presentan una serie de conclusiones y recomendaciones que surgen de la ejecución del Proyecto **“APOYO TECNICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS POLITICAS SOCIALES LOCALES DEL MUNICIPIO DE ALMIRANTE BROWN - III ETAPA. COMPONENTE INSERCIÓN LABORAL”**.

En cuanto al desempeño del proyecto, se llevó adelante según lo esperado, cumpliendo con los objetivos pautados y conforme los tiempos establecidos en el contrato. Solo se solicitó una prórroga para la entrega del informe final, dado que, por motivos de organización del Municipio, las capacitaciones comenzaron unos días mas tarde de lo previsto y no se llegaba a procesar toda la información recabada.

Las 13 tareas que formaron parte del proyecto fueron concluidas en su totalidad y de acuerdo con lo estipulado en el cronograma del convenio.

En lo que respecta a los productos previstos, se elaboró el **Informe “Caracterización socioeconómica del Municipio de Almirante Brown”**, que fue el resultado de un exhaustivo estudio del distrito en el que se realizó un diagnóstico de la situación social y productiva, por un lado, y por el otro, un intenso trabajo de campo que permitió relevar las principales demandas de empleo de los sectores productivos y comerciales.

Tal como se mencionó, se trata de un documento homogéneo y completo, que facilita una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del mercado laboral, el perfil productivo y de la economía social del distrito, señalándonos su complejidad y otorgando al Municipio herramientas para plantear nuevas políticas o líneas de acción y/o complementar las existentes.

Por otro lado, se desarrollaron muy satisfactoriamente los **15 encuentros de capacitación del denominado “Programa de Formación para Emprendedores”**, que quedó estructurado del siguiente modo: **Módulo I** orientado a la gestión del microemprendimiento, **Módulo II** a la formación en comercialización y **Módulo III** a la intermediación laboral. Los tres módulos, de forma concatenada, se replicaron con distintos grupos y en distintos horarios y fechas de modo de dar más posibilidades a los potenciales destinatarios de asistir.

Asimismo, el proceso de capacitación estuvo acompañado por material gráfico de apoyo, que consistió en el **diseño e impresión de tres cuadernillos**:



- Gestión De Emprendimientos, Módulo I, Nos Organizamos Para Empezar
- Gestión De Emprendimientos, Módulo II, Nos Organizamos Para Comercializar
- Gestión De Emprendimientos, Módulo III, Nos Organizamos Para Planificar

En estos cuadernillos se puede observar la secuencia de conceptos - acción – reflexión – acción, para articular lo teórico y lo práctico dentro de los contextos socio culturales de quienes están emprendiendo. Estuvieron pensados como parte integral de las capacitaciones, aunque es un material que puede ser abordado sin dificultad de modo auto gestionado.

El proceso de formación fue altamente satisfactorio tanto para los más de **250 emprendedores, en su mayoría jóvenes y mujeres**, que participaron; como para el Municipio que consideró que los objetivos del proyecto fueron absolutamente alcanzados, así como para los docentes que se encontraron con personas interesadas en compartir experiencias y muy ávidas de acceder al conocimiento para mejorar sus emprendimientos o bien para ponerlos en marcha.

El éxito de los talleres no se desprende solo de una percepción de los capacitadores, sino también de los resultados obtenidos del análisis de las encuestas de satisfacción (en cuanto a contenido y modalidad de los cursos) que se administraron al finalizar el tercer módulo. En este marco, es importante resaltar que **el 93% de los encuestados consideró necesario continuar con estos procesos de capacitación, por encontrarlos de altísima utilidad para mejorar sus emprendimientos.**

En lo que respecta al Municipio, consideró de muchísima utilidad por un lado el proceso de formación, en tanto constituyó un **complemento para los cursos que vienen desarrollando desde la Secretaría de Producción y Empleo y desde el IDEIS** en las distintas Ferias para fortalecer a los emprendedores del distrito. Y, por el otro, las autoridades resaltaron los beneficios de la realización del informe sobre las principales demandas de empleo de los sectores productivos y comerciales del partido, en tanto sirve como **valiosa herramienta para complementar las políticas socio productivas puestas en marcha.**

En este sentido es que, si bien se trabajó articuladamente con todas las áreas municipales, el proyecto se apoyó especialmente en la Secretaría de Producción y Empleo y sus programas, entendiendo que una vez finalizado el Municipio contará con una experiencia de articulación de gestión pública con

perspectiva de inclusión para los jóvenes brownianos y que es el organismo que dará continuidad a las acciones desarrolladas en el marco del proyecto.

En términos generales, el desarrollo de las actividades fue muy ordenado, tanto en la etapa preparatoria con el Municipio y docentes, como durante la ejecución de los talleres dentro de cada sede en la que se capacitaron a cinco grupos de emprendedores provenientes de diferentes programas.

Por otra parte, se destaca muy especialmente no sólo el trabajo de los capacitadores, sino también la labor de los consultores del proyecto en cuanto a la realización de contenidos del curso y del material de apoyo; así como de la vinculación territorial que dieron sustento a las actividades. Es dable destacar también la participación del equipo municipal que acompañó durante todas las jornadas de trabajo.

Se resalta, asimismo, la tarea realizada por el equipo que hizo un exhaustivo trabajo de campo relevando información de empresas y emprendimientos del distrito; así como la labor de los consultores que muy minuciosamente elaboraron todos los instrumentos de recolección de información y luego la sistematización de esta.

Algunas conclusiones que pueden esbozarse a partir de la experiencia realizada demuestran que, esta tercera etapa del proyecto de fortalecimiento de políticas sociales del Municipio de Almirante Brown, fue muy efectiva en cuanto a complementar y fortalecer el trabajo existente, a partir de la incorporación del componente de inserción laboral, como uno de los aspectos más importantes a trabajar en el distrito, especialmente con la población joven.

En cuanto a lo observado en el informe sobre las características del Municipio y el **relevamiento realizado a empresas y emprendedores**, las principales conclusiones pueden resumirse del siguiente modo:

- El conurbano bonaerense posee los **niveles de desocupación más altos** y las tasas de empleo más bajas comparadas con la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como con el total del país.
- Si analizamos los datos al interior del Gran Buenos Aires, se observa que las mujeres se encuentran en una **situación de desventaja** respecto a los varones, especialmente las **mujeres jóvenes**, menores de 29 años (duplican las tasas de desocupación general del GBA, y triplican la de la CABA y la nacional)
- Si se estima la tasa de desempleo ajustada para Almirante Brown, puede considerarse que la cantidad de personas en edad activas sin trabajo que están buscando empleo asciende aproximadamente a 20.000 personas.

- En cuanto a la estructura productiva de Brown, el **70% del valor agregado se explica por la producción de servicios**, mientras que un 30% lo agrega el sector industrial.
- Si se realiza una comparación con la estructura que presentan algunos partidos del conurbano, se advierte que el Almirante Brown es uno de los que presenta la menor participación relativa de sectores productores de bienes, junto a distritos como Florencia Varela, Lomas de Zamora y Presidente Perón.
- El **76% de las empresas del Municipio pertenecen al a categoría de comercio**, restaurantes y hoteles, el 10,1% son del sector servicios y el 6,1% pertenecen al sector industrial.
- En cuanto a la **economía social**, Brown tiene diferentes líneas de acción tendientes a fomentar y potenciarla. Un dispositivo clave son las **Ferias y Encuentros de Comercialización**, de Gastronomía, de Juegos Infantiles y Culturales en todas las localidades del Municipio. En ese marco, el Instituto para el Desarrollo Económico con Inclusión Social permite al Gobierno Municipal abordar las políticas públicas orientadas al desarrollo y promoción de la economía social y solidaria de una manera ágil y transversal.

En consonancia con el diagnóstico realizado, del relevamiento desarrollado a las empresas radicadas en Almirante Brown, se desprenden los principales hallazgos:

- El empleo local tiene mayor participación en los sectores comercio y servicios (sobre todo los comunales y sociales).
- Considerando los puestos declarados, **el 84,1% son empleados hombres y el 15,9% mujeres**.
- Las ocupaciones más requeridas para las empresas del distrito son **operario obrero, ventas, empleado administrativo y técnico**. El 41,9% de las búsquedas de personal, estaban destinadas a la selección de hombres; mientras que en el 45,7% de las búsquedas era indistinto el sexo de la persona a contratar. Sólo el 8,6% restante de las búsquedas estaban focalizadas en mujeres.
- En cuanto a los niveles educativos buscados, se observa que **el 74% de los puestos solicitados requerían al menos haber finalizado el nivel secundario**. El sector industrial y el de servicios es el que requirió puestos con más niveles educativos: el 42% y el 37% de búsquedas del

sector servicios e industrial requerían terciario o universitario completo, respectivamente.

- Respecto a la edad, el 80% de las futuras búsqueda se concentran en población menor a 45 años. El estrato poblacional más demandado es el de 26 a 35 años. **Se observa que el porcentaje más alto de dificultad alta se da en los menores a 25 años.**

En cuanto al relevamiento realizado a emprendedores, las principales conclusiones a las que se arribaron fueron las siguientes:

- Las **mujeres microempendedoras** las que tienen una mayor prevalencia. Según sexo, el 80,5% son mujeres y el 19,5% hombres.
- La mayoría de las personas microempendedoras **cuentan con niveles educacionales básico (30,0%) y medio (55,0%)**. Solo un 15,0% posee educación superior completa.
- Respecto a la edad, el **53,7% tiene más de 46 años**; a su vez, el 26,8 % tiene entre 36 y 44 años, el 17,1 %, 26 a 35 años y el 2,4% restante son menores a 25 años.
- La mayor parte de los microemprendimientos tiene una **antigüedad de 1 a 3 años (43,9%)**, en tanto que sólo un 37,3% inició actividades durante el último año. Esto da cuenta del impulso que la gestión local brindó a los microemprendedores del municipio desde el año 2015, en términos del reordenamiento de las ferias para contribuir a la autogestión.
- Los emprendedores mayores de 46 años, principal grupo poblacional, trabajan especialmente en los sectores de artesanías (27,2%), gastronomía (22,7%), herrería, Platería, Vidrio y Madera (18,2%), textiles, tejidos e indumentarias (18,2%), marroquinería, calzados y accesorios (9,1%) y reciclados (4,5%).
- La mayoría **vende sus productos de forma directa o en la feria de emprendedores y artesanos locales**; solo algunos también utilizan las redes sociales o venden de forma digital.
- Del total de microemprendedores, un **55,9% trabaja por cuenta propia sin ayudantes**, un 23,5% trabaja con al menos un familiar que lo ayuda, mientras que el 20,6% restante tiene empleado (de este porcentaje la mayor parte tiene un solo trabajador).
- Respecto a la perspectiva de contratar algún empleado, solo el 30% declara tener previsto la incorporación de personal. Cabe mencionar que las respuestas a esta pregunta en especial estuvieron condicionadas por

el actual contexto económico. **Los microemprendedores manifestaron la intención de escalar su emprendimiento, pero dicho contexto económico los limita a la hora de contemplar la posibilidad de contratar nuevas personas.**

- A la hora de contratar personal, los emprendedores en su mayoría consideran que es **indistinto el nivel educativo de los candidatos (68,5%)** o requieren niveles de educación básicos (primaria 23,1% y secundaria 15,4%) Además, solo el 36,6% demanda empleados con experiencia.
- Lo mismo sucede con la preferencia a contratar mujeres u hombres: Para **el 92% de los emprendedores les es indistinto el sexo** del empleado a contratar.
- Respecto a la edad, al 64,3% de los emprendedores le resulta **indistinta la edad del aspirante**, a la hora de tomar una decisión acerca de su contratación, mientras que el 36,6 restante requiere personal menor a 45 años, principalmente en el rango de los 26 a 35 años.

Si bien las encuestas no estaban focalizadas en la detección de las **inequidades de género** en el mercado de trabajo y, además, para hacer un estudio pormenorizado es necesario contar con variables relevantes como el salario y mayor detalle de los puestos de trabajo para determinar la segregación vertical, es importante destacar que la composición del empleo formal en el municipio tiene un fuerte sesgo masculino existiendo una fuerte segregación horizontal (distribución según sectores).

No sucede lo mismo en el sector del emprendedurismo, donde no sólo la mayoría son mujeres emprendedoras, sino que, a la hora de buscar personal, les resulta indistinto el sexo del aspirante, lo mismo en cuanto a la edad y el nivel educativo.

En cuanto a lo que perciben los emprendedores como principales obstáculos a sortear para desarrollar su emprendimiento, espontáneamente expresan como limitaciones e inconvenientes:

- Obstáculos relacionados con el contexto macroeconómico: expresan el problema que enfrentan con la inflación, que afecta tanto el costo de sus insumos como el precio del producto que elaboran,
- Obstáculos relacionados con el proceso productivo: algunos expresan la necesidad de incorporar maquinarias (ej, máquina de tejer, sublimado) así como también problemas de logística y sus productos (necesitan para trasladar la mercadería),

- Obstáculos relacionados con el acceso al financiamiento y capital de trabajo.

En este sentido manifiestan que, para sortear estos obstáculos, habría que cubrir ciertas necesidades como:

- Realizar más actividades de difusión y comunicación de forma más amplia y permanente. Incrementar los espacios y lugares para vender los productos, promoción en redes sociales, asistirlos para realizar publicidades y actividades de comunicación, etc.
- Recibir más capacitación, con mayor profundidad y/o extensión; incluso en forma permanente, para “fortalecer los conocimientos para emprender”. Sobre todo, manifiestan la necesidad de ser capacitados en temas de ventas y publicidad.
- Solicitan microcréditos para aumentar la producción y manifiestan la necesidad de contar con un lugar o espacio para la producción.

Puede observarse la **complementariedad existente entre el informe, tanto en su diagnóstico como en el relevamiento realizado en el distrito y las capacitaciones** ofrecidas a los cinco grupos de emprendedores del Municipio. Por un lado, los participantes de estas resultaron ser en su mayoría mujeres y jóvenes. Y, por el otro, los contenidos fueron muy bien orientados en cuanto a las demandas y necesidades que manifiestan la mayoría de los emprendedores del distrito.

Como vimos, esto pudo observarse en los intercambios realizados entre docentes y participantes sobre aquello que les dejó la capacitación y, además, en las encuestas de satisfacción que respondieron muy generosamente al finalizar el curso.

Nuevamente en consonancia con lo hallado en el trabajo de campo realizado, dentro de las sugerencias de temas a abordar en futuras capacitaciones se mencionaron en los cinco grupos la venta on line, marketing digital, comercialización y ferias, redes sociales, entre otros.

En general, la propuesta del taller permitió visibilizar las fallas y aciertos de los distintos procesos organizativos, dejando instalado un marco conceptual generador de herramientas para la gestión empresarial. Además, les permitió a los participantes que se visualizaran como actores activos del entramado productivo, sin perder de vista la sustentabilidad económica, ambiental y social.

Los talleres les permitieron organizar sus saberes existentes y los recientemente adquiridos y plasmarlos en una planificación; comprendiendo la ventaja de trabajar asociativamente.

En este sentido, pudieron visualizar las oportunidades que presenta el trabajo autogestivo, la necesidad de organizarse, la importancia de diferenciar la intuición de la información y los distintos procesos que conforman un emprendimiento.

Tal como dijimos con anterioridad, es importante destacar que casi todos los encuestados consideraron necesario continuar con estos procesos de capacitación, por encontrarlos de altísima utilidad para mejorar sus emprendimientos.

Finalmente, podemos decir que el proyecto se diseñó con la intención de contribuir a mejorar las condiciones de vida y bienestar de las familias del Municipio de Almirante Brown, a partir de fortalecer las oportunidades de inserción laboral de los jóvenes en situación de vulnerabilidad social.

Se pudo constatar a través de las acciones realizadas por los consultores, capacitadores y las diferentes áreas del municipio, que **el proyecto cumplió acabadamente con los objetivos propuestos** en lo inmediato y seguirá aportando en este sentido, dado que se observa el esfuerzo de la gestión de las políticas públicas del distrito en esa dirección.