

**XIII REUNIÓN ANUAL DE LA RED PYMES MERCOSUR
UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SAN MARTÍN**

**DESARROLLO ECONÓMICO EN LA REGIÓN MAR DEL PLATA:
CONSENSO, CAPACITACIÓN Y DIFUSIÓN TECNOLÓGICA
COMO EJES DE LA INTERVENCIÓN**

Ana Gennero de Rearte (Universidad Nacional de Mar del Plata)

gennero@mdp.edu.ar

Fernando Graña (Universidad Nacional de Mar del Plata)

fmgrana@mdp.edu.ar

Septiembre 2008

Introducción

El caso que se presenta muestra los elementos que resultaron más relevantes en la intervención del **Programa Integrado de Apoyo para la Reactivación del Empleo en la Argentina (AREA)** (componente DEL) de la Organización Internacional del Trabajo en la Región Mar del Plata.

Estas actividades fueron realizadas entre agosto de 2004 y julio de 2008, en el marco de la asistencia técnica brindada por el Programa AREA al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), las cuales estuvieron fuertemente articuladas con el Ministerio de Asuntos y Agrarios y Producción de la Provincia de Buenos Aires (MPP), la Municipalidad del Partido de General Pueyrredon (MGP) y diversas instituciones empresariales, sindicales, de investigación y educación.

Esta región, si bien puede considerarse de desarrollo intermedio, tiene uno de los índices más elevados de desocupación de Argentina. La intervención tuvo por objetivo la generación de trabajo decente a partir de la definición de acciones estratégicas consensuadas tendientes a la mejora competitiva del entramado productivo local.

Algunas de las acciones impulsadas están finalizadas y otras en curso, pudiendo identificar luego de cuatro años, ciertos logros como son, a grandes rasgos, la constitución de mesas de concertación y la definición e implementación de sus acciones estratégicas y el fortalecimiento de instituciones: empresariales; sindicales; científicas y tecnológicas; y de formación profesional, técnica y universitaria.

Estas acciones incluyen la creación de tres centros de servicios/desarrollo tecnológicos (naval, indumentaria y TICs), la creación de dos asociaciones empresariales (Indumentaria y TICs), la instalación de más de cien máquinas industriales en establecimientos de formación, la capacitación de más de ochenta formadores y más de dos mil trabajadores desocupados con una tasa de inserción superior al 40%, la recalificación de más de cien trabajadores y la formación de más de quinientos técnicos, profesionales y empresarios.

El documento está dividido en tres secciones. En la primera, se presenta brevemente al Programa AREA y los elementos teóricos que estuvieron detrás de la definición de las acciones. En la segunda, se define la secuencia de intervención de la UR-MDP del Programa AREA y se van rescatando las lecciones aprendidas en cada una de ellas. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

La información utilizada en el estudio proviene de distintas fuentes secundarias y de la realización de entrevistas a distintos actores locales: Cámaras, Asociación de trabajadores, Escuela Técnica, Secretario de la Producción Municipal y miembros del equipo local del Programa AREA - OIT.

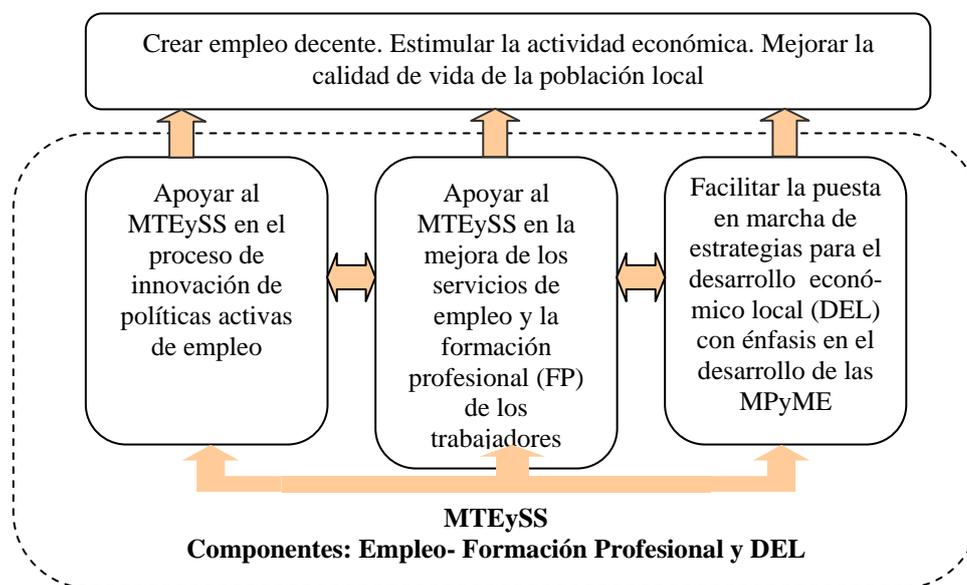
I. El Programa AREA, el Plan Más y Mejor Trabajo y los elementos teóricos relativos a la intervención en la Región Mar del Plata

a. El Programa AREA

El Programa AREA forma parte del Programa de Cooperación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) y está destinado a enfrentar los efectos de la crisis desencadenada a partir de diciembre del 2001 en la Argentina. Es ejecutado por la OIT y financiado por la Cooperación Italiana. El mismo tiene como **objetivo general** brindar asistencia técnica al MTEySS en la puesta en marcha de sus políticas activas de empleo. En el mismo participan, además, la institución Italia Lavoro (Agencia Técnica

del Ministerio del Trabajo de Italia) y el MTEySS. Los **objetivos y componentes** del Programa se presentan en el siguiente esquema.

Esquema 1: Objetivos y componentes del Programa AREA



Fuente: Elaboración propia en base a OIT (2004a)

El **enfoque** del Programa es **territorial y participativo**, y deviene de la concepción de la OIT sobre el Desarrollo Económico Local (DEL) y de la experiencia de Italia Lavoro en la prestación de servicios para el empleo. Estas instituciones asientan el desarrollo local sobre la base de procesos de carácter participativo, en los cuales se fomentan acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, con el fin de lograr estrategias concertadas en cuanto a su diseño y puesta en práctica. Estas estrategias se basan “en el aprovechamiento de los recursos endógenos y en la construcción de ventajas competitivas locales, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica y la mejora de la calidad de vida de la población local” (OIT, 2004b).

En lo específico al componente DEL, el Programa AREA busca “**diseñar e implementar estrategias de desarrollo económico local** que, valorando los recursos y potencialidades existentes en los diferentes territorios de actuación, articulen propuestas en los diferentes niveles de gobierno, **a fin de crear condiciones adecuadas para la creación de empleo y la generación de ingreso**” (OIT, 2004b).

La actuación del Programa comprende siete regiones de Argentina: Catamarca, Córdoba, Gran Buenos Aires, Mar del Plata, Mendoza, Río Negro y Santa Fe, en cada una de las cuales se instala una Unidad Regional (UR), estando la sede central ubicada en Buenos Aires. Asimismo, cuenta con una subsede en Roma que actúa como nexo con las instituciones públicas o privadas italianas.

En cada UR las acciones se agrupan en torno a tres ejes, en directa consonancia con los tres componentes del Programa AREA:

1. **Desarrollo Económico Local (DEL)**. El Programa AREA proporciona un cuerpo de especialistas en DEL en cada UR, **a nivel central, no se especifican las acciones a implementar en el territorio, sino que las deja a criterio de los expertos locales**, siempre que utilicen las herramientas del Plan Más y Mejor Trabajo (PMMT). En el caso de Mar del Plata, la metodología de intervención propuesta por el MTEySS,

basada en el consenso y la representatividad, es totalmente compartida por los expertos locales. Este componente, ejecutado por la oficina de la OIT, es el que se analiza en el presente documento.

2. Empleo y Empleabilidad (EE). El Programa también proporciona un cuerpo de especialistas en esta temática. Es ejecutado por Italia Lavoro y tiene como propósito apoyar el fortalecimiento de las Oficinas de Empleo, que la Secretaría de Empleo del MTEySS promueve y auspicia. Asimismo, desempeña actividades de asistencia técnica y capacitación a municipios.
3. Formación Profesional (FP). Constituye una línea de trabajo transversal que articula con el componente DEL y EE.

b. Las políticas activas de empleo del MTEySS

A fin de comprender los alcances del Programa AREA resulta necesario enmarcar sus acciones en el perfil de las políticas implementadas por el MTEySS a partir del año 2003.

Luego de la larga crisis económica de los años 90, que llegan hasta el 22% en octubre del año 2002, comienza un período de recuperación y crecimiento económico. El MTEySS modifica el perfil de sus políticas, que hasta ese momento estaban destinadas a atender los efectos más inmediatos de la crisis, y las reorienta hacia la disminución del desempleo de carácter estructural, particularmente a revertir el proceso de descalificación de la fuerza laboral y a mejorar la calidad del empleo, con una intervención de carácter territorial.

Por tanto, en el año 2003, el MTEySS inicia la implementación de un conjunto de políticas activas, entre ellas el **Plan Integral de Promoción del Empleo “Más y Mejor Trabajo”** (MMT). El **objetivo general** del mismo es “promover la inserción laboral de los trabajadores desocupados –especialmente de los beneficiarios de programas sociales- en empleos de calidad y mejorar su empleabilidad” (MTEySS). Sus **objetivos específicos** son:

1. Generar las calificaciones requeridas por regiones y ramas de actividad, fortaleciendo el entramado productivo local.
2. Ejecutar acciones orientadas a la inclusión social y laboral de los trabajadores afectados por el desempleo y la precarización laboral, mediante el desarrollo de sus capacidades y competencias.
3. Promover el diálogo social.

Las políticas que conducen al logro de los objetivos se llevan adelante mediante la implementación de tres **tipos posibles de acuerdos**:

- Acuerdos Sectoriales: orientados a calificar y generar oportunidades de empleo en un sector económico particular entre los trabajadores desocupados. Comprometen a representantes de sectores de actividad o encadenamientos productivos con potencial de generación de empleo (Sindicatos y Cámaras).
- Acuerdos Territoriales: buscan abordar la problemática del desempleo a partir del impulso de estrategias que consideren el desarrollo económico de las localidades. Comprometen a empresarios y sindicatos de una región o territorio, junto con las autoridades provinciales y locales.
- Acuerdos Empresariales: comprometen a una empresa o grupo de empresas en la calificación e inserción laboral de trabajadores beneficiarios de planes sociales.

Para poder analizar la estrategia DEL de la UR-MDP a continuación se define un marco teórico que permite identificar los elementos centrales que están detrás del DEL, a partir de los cuales analizar la estrategia de intervención.

c. Lineamientos teóricos

El Programa AREA define Desarrollo Económico Local como el proceso planificado, organizado y concertado de acumulación o creación de riqueza en una localidad o territorio, mediante la **implementación de estrategias que permitan el fortalecimiento y crecimiento los entramados productivos de los sectores básicos, orientado a mejorar los niveles de acumulación local, incrementando las riquezas, optimizando el uso de los recursos naturales y artificiales existentes y creando condiciones para un desarrollo efectivo y equilibrado de las localidades, con más y mejor trabajo.**

Detrás de esta definición subyacen los factores que explican la capacidad de una economía de producir mayor cantidad de bienes y servicios, de agregar valor y de distribuirlo entre quienes lo generan. Dichos factores son:

- Stock de capital, su capacidad de acumulación o inversiones.
- Recursos humanos, su calificación y el incremento en sus capacidades.
- Los recursos naturales, su puesta en valor y su uso sustentable.
- La tecnología utilizada para combinar los factores anteriores y el cambio tecnológico o la innovación (que incide sobre el rendimiento de los demás factores).

Los procesos productivos que permiten la acumulación, la inversión y el crecimiento no sólo pertenecen al ámbito de la gran empresa, a su capacidad de I+D y a la existencia de economías internas de escala provenientes de la innovación y la eficiencia productiva, como primó en buena parte del siglo pasado.

En las últimas décadas, los modelos de desarrollo endógeno dan la base teórica para pensar un nuevo rol de los espacios locales. En primer lugar, con la aparición de la microelectrónica, las tecnologías de la información y comunicación (TIC), la organización de la producción puede ocurrir en redes de pequeñas y medianas empresas (pymes) especializadas e interconectadas entre sí. A su vez, la innovación tiene un papel relevante en la generación de ventajas competitivas de empresas, países y regiones, y ya no es un proceso lineal sino interactivo. No se trata sólo de innovación radical realizada en los laboratorios de I+D de la gran empresa, sino que puede ser incremental, surgiendo de la acumulación de saberes, del aprender haciendo en la empresa y de la interrelación con su entorno en el que se acumulan conocimientos y tecnologías.

La **difusión** de los conocimientos y tecnologías a través de las interacciones entre empresas, instituciones tecnológicas, educativas, etc., son la base la recuperación de las economías externas de escala, es decir, de las mejoras en productividad derivadas del desarrollo general del entorno o ambiente en que las firmas operan. Las interrelaciones se dan especialmente en los espacios locales, porque hay cercanía entre los agentes y contactos cara a cara que potencian la generación y difusión del conocimiento y de las ideas individuales. En ellos hay un capital sinérgico e intangible. El conocimiento está habitualmente compartimentado en:

- Empresas;
- Universidades / Escuelas Técnicas y de Formación Profesional;
- Instituciones Tecnológicas;
- Asociaciones / Cámaras / Sindicatos;
- Instituciones del gobierno nacional, provincial o municipal.

Por lo tanto, es necesario generar redes e interconexiones entre quienes poseen el conocimiento, incrementando la confianza entre las partes y disminuyendo las asimetrías en la información para que todos puedan acceder a la misma, comprenderla y utilizarla. Sin embargo, estos procesos no suelen ser espontáneos. Se requiere de instituciones nacionales, regionales y locales, públicas o privadas, que promuevan la interconexión entre las partes.

Así, se trata de una estrategia de Desarrollo Económico Local que eleve la competitividad de los sectores básicos, incremente los ingresos de los factores productivos locales derivados de las mejoras tecno-productivas y genere empleo decente. La misma es promovida por instituciones con claros conocimientos en DEL, pero diseñada e implementada por los actores locales institucionales en forma participativa y por consenso. Dicha estrategia utiliza el acervo de conocimientos y recursos del territorio, armonizándolos con los recursos extra-locales y busca:

- El desarrollo de las empresas y la inversión local.
- El fortalecimiento de los eslabones de la cadena productiva.
- **El incremento de las calificaciones de la población, en consonancia con la demanda laboral existente.**
- **La generación y difusión de la innovación.**
- La creación y activación de redes entre actores para recuperar economías externas a la empresa.

De esta manera, la estrategia DEL toma en cuenta un aspecto central en las teorías del crecimiento endógeno que se refiere al rol central de la **calidad de los recursos humanos, difusión del conocimiento y las innovaciones en el territorio** para permitir el incremento de la productividad y la competitividad de las empresas de una trama productiva.

Este es el elemento distintivo que parece haber privilegiado la UR-MDP en el diseño de su estrategia de intervención. Si bien el mismo subyace en los objetivos, diseño y en herramientas del Programa AREA en el componente DEL, en la **experiencia Mar del Plata pasa a ser el aspecto central** que orienta las definiciones estratégicas de la intervención local.

II. Etapas del proceso de intervención de la UR-MDP del Programa AREA

En esta sección se definen tres etapas del proceso de diseño e implementación de la estrategia de intervención de la UR-MDP, las cuales permiten reconstruir su secuencia, integrando los distintos aspectos intervinientes en cada una de ellas e identificando aquéllos que son más relevantes para el logro de los objetivos de la intervención.

- A- **Las condiciones iniciales y la pre-configuración de la estrategia de intervención**, incluyendo las características productivas e institucionales del territorio, así como las primeras decisiones para sentar las bases de la estrategia de intervención de la UR.
- B- **La definición de la estrategia de intervención** a través de la participación de los actores principales y de acuerdo a los objetivos del Programa AREA y el Plan Más y Mejor Trabajo.
- C- **La elaboración e implementación de los proyectos**, detallando la metodología de trabajo, los recursos utilizados, los actores que participaron y la calidad de su intervención, las dificultades presentadas, los logros obtenidos y los factores principales que contribuyeron para alcanzar los objetivos del Programa.

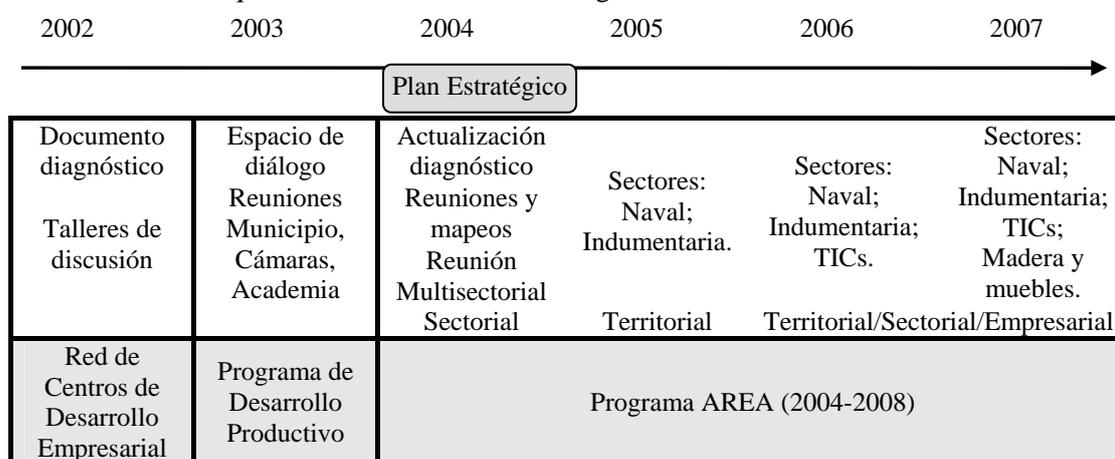
II-a. Etapa 1: Las condiciones iniciales y la pre-configuración de la estrategia de intervención

En esta etapa se construyen los pilares para el diseño e implementación de la estrategia de intervención, atendiendo a: las condiciones iniciales del territorio, la conformación y características del equipo de trabajo, la configuración inicial de la estrategia de intervención y el primer acercamiento a los actores locales.

1. Las condiciones iniciales en el territorio. Estudios y Diagnósticos previos. El Plan Estratégico.

Cada territorio posee características particulares que son naturales o construidas a lo largo del tiempo. El reconocimiento de las mismas es el punto de partida de cualquier estrategia de desarrollo. Mar del Plata cuenta con estudios y actuaciones previas, que el Componente DEL de la UR-MDP capitaliza en su estrategia de intervención local.

Esquema 2: Antecedentes del Programa AREA en Mar del Plata



En primer lugar, se cuenta con una investigación realizada en el marco de la asistencia técnica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) al proyecto Red de Centros de Desarrollo Empresarial del Convenio BID-UIA. El documento de diagnóstico identifica a los sectores con mayores potencialidades, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada uno de ellos y de las instituciones locales ligadas a la producción, el trabajo y el desarrollo científico y tecnológico.

En segundo lugar, y en estrecha relación con el trabajo anterior, se destaca el Programa de Desarrollo Productivo. Esta experiencia inicia un espacio de diálogo social entre el ámbito académico, empresarial y el gobierno municipal, que proporciona a los actuales miembros del “equipo local” de la UR-MDP **conocimiento** sobre la estructura productiva local, **experiencia** en la gestión de temas vinculados al desarrollo económico local y **contactos** con agentes clave de la ciudad. En el Esquema 2, se muestran los principales antecedentes del Programa AREA y las actividades más importantes del mismo.

En el año 2004, comienza en Mar del Plata un proceso de planificación estratégica, y, por tanto, avanza en la consolidación de una experiencia relevante de trabajo participativo. El diagnóstico realizado en esa instancia presenta las siguientes problemáticas centrales:

a- Signos de agotamiento del patrón de crecimiento económico de la ciudad.

Mar del Plata tiene una estructura productiva con un fuerte predominio de las actividades del sector terciario (68% del PBG en 1999), aportando un 17% la industria manufacturera, un 7% la construcción y un 5% el sector primario. Dentro del sector terciario se destacan por su peso relativo las actividades comerciales, inmobiliarias, empresariales, de alquiler y transporte, todas ellas ligadas en buena medida al turismo. El Producto Industrial está generado prioritariamente por tres sectores de actividad: alimenticia, textil y metalmecánica, las que componen aproximadamente el 80% del valor agregado de la industria local.

Esta estructura productiva se ha formado sobre la base de un desarrollo espontáneo de actividades, en general ligadas a la utilización de los recursos naturales – pesca, horticultura, turismo- y al incremento de la demanda derivada de las mismas – textil, alimenticia y metalmecánica-. La mayoría de ellas tienen bajos niveles de elaboración, innovación y diferenciación. Las ventas están orientadas prioritariamente al mercado interno, con excepción del importante monto de exportaciones de productos pesqueros congelados.

El problema de las actividades turísticas y de los principales sectores industriales – tales como pesca y textil- lo constituye su estacionalidad y el reducido nivel de innovación que los mismos poseen. La pesca presenta, a su vez, una restricción fundamental proveniente de la disponibilidad del recurso.

Si bien los sectores prioritarios son en su mayor parte intensivos en el uso de mano de obra, una elevada proporción de ella es de baja calificación. Además, existe desconexión entre sistema educativo y productivo con deficiencias en la formación de técnicos y operarios especializados.

Contradictoriamente, existe una abundante oferta de recursos humanos de alta calificación. El Partido de General Pueyrredon es entre los aglomerados de la Provincia de Buenos Aires, el que posee la mayor población de universitarios y el menor nivel de analfabetismo, luego de La Plata y Bahía Blanca. El aprovechamiento de los recursos humanos aparece como el sustento de una estrategia de desarrollo productivo que permita revertir los signos actuales de agotamiento.

b- Falta de políticas de desarrollo productivo y de reinserción laboral.

La profunda crisis de la economía argentina de fines de la última década junto a la falta de una política de desarrollo económico local, provoca una incapacidad del sector productivo local para generar los puestos de trabajo que requiere la población. De un 6,7% de desocupación en 1991 se pasa a un 22% en 1995, valores que se mantuvieron durante toda la década alcanzando el pico máximo de 25% en mayo de 2002. Los sectores sociales afectados por esta situación se han visto forzados a la pobreza y la indigencia, perdiendo paulatinamente la cultura del trabajo, la educación y la experiencia laboral.

Si bien se han diseñado instrumentos aislados para la radicación industrial y la creación de nuevas empresas, hay una idea generalizada a nivel local acerca de la falta de políticas coordinadas de fomento de la inversión productiva.

Se reconoce también la falta de fomento a la reconversión empresarial, a la generación de redes productivas que eleven la competitividad en las actividades tradicionales de la ciudad, orientándolas hacia la incorporación tecnológica y el mayor grado de elaboración y de calidad de productos o servicios. Tampoco existen políticas

que promuevan el desarrollo de un sistema local de innovación que articule los recursos científicos y tecnológicos locales con el sector productivo.

Además, no hay políticas integrales y coordinadas de reinserción laboral que permitan la inclusión social y la integración entre los sistemas productivo y educativo.

c- Perfil de gestión tradicional de la dirigencia local.

Lo cual implica un accionar individualista, desarticulado y sin visión del bien común, con falta de proyectos aglutinadores y baja capacidad de generar consensos.

2. Las primeras definiciones del Programa AREA en el territorio

Dada la alta tasa de desempleo de Mar del Plata en los primeros años de esta década, es seleccionada la Región Mar del Plata por el Programa AREA como territorio de actuación.

El MTEySS reconoce que el desempleo en una etapa de crecimiento como la que se inicia a partir del 2003, responde más bien a problemáticas y características económicas, sociales, institucionales y políticas del territorio que a razones macroeconómicas.

Así, el Programa AREA comienza sus actividades en Mar del Plata en un momento de recuperación de una crisis muy profunda, con un proceso de Planeamiento Estratégico que reconoce los problemas e inicia su primer trabajo participativo y de consenso entre los actores sociales.

En este punto es importante preguntarse acerca de la estrategia de intervención diseñada por la UR-Mar del Plata, así como sobre sus posibilidades de implementación, más aún cuando desde otros espacios locales no ha sido posible tener avances significativos (Por ej. proyectos derivados del Plan Estratégico). Se analizan, por lo tanto, los primeros pasos del Programa AREA en Mar del Plata tratando de identificar los aspectos claves de esa etapa.

En este sentido, las primeras visitas a la ciudad de Mar del Plata por parte del experto en DEL, están orientadas a tres temas: (a) elegir y capacitar al equipo de trabajo local; (b) participar en el proceso de Planificación Estratégica que se está implementando en el Partido; (c) identificar los actores relevantes y sensibilizar sobre el inicio del Programa.

Viniendo de una profunda crisis económica, institucional y de un cambio de modelo de pensamiento con relación al Desarrollo Económico Local, se necesita que quienes piensen el proceso de cambio posean capacidad de mirar la realidad y definir la actuación en clave estratégica, pues se requiere promover y liderar el proceso en su diseño y en su implementación. Es importante además que ellos posean reconocimiento e inserción en el medio, así como capacidad de convocar y generar consensos, pues se necesita llevar adelante un proceso de aprendizaje de los actores locales para que puedan ser en el futuro diseñadores y gestores de su propia estrategia de desarrollo. Este tipo de aprendizaje requiere ideas claras, liderazgos fuertes, avanzar por etapas y la consolidación de los logros.

Por tanto, los primeros pasos de actuación en un territorio tienen que ver con la constitución de un equipo de trabajo que contemple dichos aspectos. En la UR-MDP, el equipo de trabajo en DEL se conforma con cuatro miembros (Un coordinador regional adjunto, dos agentes DEL y un asistente).

La principal característica de los miembros del equipo de la UR-MDP es el conocimiento e inserción en el medio productivo local y la experiencia previa en asesoramiento a empresas. Con relación al perfil del coordinador, hay especial coincidencia en la evaluación realizada por los agentes DEL sobre la importancia de su rol en el equipo, remarcando las características fundamentales del mismo: liderazgo, conocimientos en DEL, visión estratégica, activo y conciliador.

La experiencia de los agentes DEL proviene de instituciones reconocidas en la ciudad pero de programas con escasos resultados, lo cual generó inicialmente expectativas negativas sobre su futuro accionar (opinión proveniente de un importante dirigente académico local en entrevista realizada en el año 2004). Sin embargo, el desempeño de los mismos en la estrategia de la UR-MDP es muy satisfactorio (según las consideraciones de los actores locales entrevistados para este trabajo). Ello permite realizar al menos dos reflexiones al respecto. La primera de ellas, es que la experiencia adquirida, aún en programas con reducidos resultados, genera un importante aprendizaje y conocimiento del medio, y, en segundo lugar, que la figura del coordinador es fundamental para lograr el involucramiento y el buen funcionamiento de los miembros del equipo.

Todos los miembros del equipo coinciden en que la retribución acorde a la responsabilidad del trabajo, es una forma de reconocimiento y genera un incentivo adicional para el compromiso con el proyecto, además de garantizar la permanencia.

La segunda definición, tiene que ver con la **participación del equipo local en el Plan Estratégico** que se estaba llevando a cabo cuando el Programa AREA inicia sus actividades, lo que es reconocido como uno de los factores fundamentales para el desarrollo de sus bases de actuación. Participar en la realización del diagnóstico y en la definición de escenarios y líneas de acción junto al resto de los actores brinda al equipo: (a) claridad sobre las problemáticas centrales de la ciudad; (b) conocimiento sobre la metodología de trabajo en grupo y toma de decisiones por consenso; y (c) posibilidad de participar en el armado de proyectos, a los que luego lidera en su implementación (Anchoita, Mar del Plata moda y deportes no convencionales, TICs, entre los más importantes).

En tercer lugar, se inicia la etapa de sensibilización de los actores locales respecto a la existencia del Programa AREA y de sus características. Este trabajo tiene dos etapas:

- a- **Presentaciones realizadas por parte del experto DEL del Programa AREA central.** Incluye reuniones en el ámbito académico y con cámaras empresariales y sindicatos. En esta etapa hay una fuerte presión para que el Programa se oriente a la economía social.
- b- **Realización por parte del equipo de la UR-MDP de un Mapeo Institucional.** Este trabajo se considera fundamental pues permite identificar una demanda recurrente de falta de mano de obra calificada que da lugar a acciones inmediatas con resultados rápidos para **hacer creíble el Programa**. Se realizan alrededor de 30 entrevistas con actores centrales, explicando el Programa y detectando necesidades.

3. La pre-configuración de la estrategia de intervención

Durante tres meses, el equipo de la UR-MDP inicia una pre-configuración de la estrategia de intervención. Se trabaja en base a los elementos disponibles hasta el momento:

- Diagnósticos territoriales existentes (Plan de Desarrollo Productivo y Plan Estratégico).
- Identificación de necesidades derivadas del Mapeo Institucional.
- Objetivos del Programa AREA.
- Herramientas presentadas por parte del MTEySS.

Se entiende por pre-configuración de la estrategia al proceso de definición preliminar de los aspectos centrales de la actuación, que luego serán ajustados con la opinión y el consenso de los actores institucionales participantes en el Plan de acción.

Esta pre-configuración consta de varias partes. En primer lugar, se define una línea estratégica preliminar con un objetivo de más largo plazo y, adicionalmente, se elabora una línea coyuntural con un objetivo de corto plazo que permita obtener resultados rápidos y generar interés inmediato por el Programa en los actores locales. Posteriormente se seleccionan sectores y el ámbito de actuación de la UR-MDP.

Línea estratégica preliminar: Entramados productivos y difusión tecnológica

Objetivo: Promover el desarrollo de actividades que eleven la competitividad individual y sectorial, mediante la difusión de la información, el conocimiento y las mejoras tecnológicas y con la participación articulada de los actores locales.

Línea coyuntural: Calificación y Empleo

Objetivo: Promoción de actividades de calificación de mano de obra acorde a las demandas actuales del sector productivo.

Sectores seleccionados: Se identifican el sector textil, metalmecánico, alimenticio y turismo para iniciar acciones, en concordancia con la línea estratégica preliminar y coyuntural: Impacto sobre el empleo en el corto plazo e impacto sobre el DEL en el mediano y largo plazo.

Ámbito de actuación: el equipo local decide trabajar solamente en el Partido de General Pueyredon, pues presenta las condiciones de base sobre las cuales sustentar la estrategia de DEL: densidad de las actividades productivas e instituciones, aún cuando falten redes entre las mismas, y 22.000 Planes Jefes y Jefas de Hogar (población objetivo del Plan MMT).

Lecciones aprendidas en la etapa 1

En esta primera etapa se pueden rescatar tres elementos que han sido considerados fundamentales para sentar los pilares de la estrategia de intervención local. Ellos son:

- 1- **La existencia de experiencias previas de diagnóstico y de planeamiento participativo.** Ello implica:
 - a- Definición de problemáticas centrales del territorio, de recursos disponibles, priorización consensuada de líneas de actuación y de proyectos prioritarios.
 - b- Aprendizaje institucional de participación articulada y generación de consensos.
 - c- Aprendizaje metodológico de los miembros del equipo local.
- 2- **El perfil del equipo local de la UR-MDP.**
 - a- Coordinador con fuerte liderazgo, conocimientos teóricos en DEL, mirada estratégica, conciliador y muy activo.
 - b- Agentes DEL con inserción en el medio y experiencia previa en programas DEL.
- 3- **La pre-configuración de una estrategia con objetivos de largo y corto plazo.**
 - a- Línea estratégica preliminar con objetivos de largo plazo

b- Línea de actuación coyuntural con objetivos de corto plazo y resultados rápidos, capaz de generar interés y confianza en los actores locales.
--

II-b. Etapa 2: validar y completar el diagnóstico, y reconfiguración de la estrategia de intervención.

El objetivo de esta etapa es presentar los programas disponibles por parte del MTEySS, iniciar la intervención en el territorio sobre la estrategia preconfigurada previamente, validar y completar el diagnóstico y reconfigurar la estrategia en forma articulada y consensuada con los actores.

Para ello, se utilizan dos formas de abordaje. La primera, se basada en una convocatoria multisectorial para presentar el Programa y avanzar hacia un trabajo en talleres sectoriales. La segunda es un abordaje territorial dentro del Plan Estratégico.

1- El abordaje multisectorial

La reunión multisectorial es coordinada por las autoridades nacionales del MTEySS, junto al equipo local del Pprograma AREA.

Los *aspectos relevantes* de la convocatoria multisectorial son:

- Que la convocatoria sea amplia, con más de 1.500 invitaciones cursadas.
- La presentación (por la mañana) del Plan Más y Mejor Trabajo por parte de las autoridades del MTEySS.
- Una elevada asistencia de actores institucionales. Fue fundamental **la convocatoria por parte del MTEySS y el hecho que se anunciaron y vinieron sus máximos representantes nacionales.**
- La preparación por parte del equipo local de **un documento que determina la demanda no satisfecha de mano de obra** calificada.
- El trabajo (por la tarde) en talleres sectoriales donde se parte de la discusión del documento y se avanza en el diagnóstico y propuestas de solución.

Los *resultados* son la redefinición de sectores de actuación y el inicio del trabajo articulado con los actores locales.

2- El abordaje sectorial

Las mesas de concertación: objetivos y metodología

El objetivo de las mesas de concertación sectorial es la generación de espacios de interconexión entre los actores del sector para validar y completar un diagnóstico del mismo y diseñar un plan de acción para resolver los principales problemas identificados.

Los actores participantes son: Empresas e instituciones empresariales; Sindicatos; Instituciones tecnológicas y universidades; Instituciones de formación profesional y técnica; Representantes de órganos de gobierno municipal, provincial y nacional; y Medios de comunicación.

Los aspectos relevantes que contribuyeron a avanzar en el logro de los objetivos son:

Convocatorias: En primer lugar se arma un padrón minucioso de actores centrales y periféricos. En segundo lugar, se utilizan distintas instancias de convocatoria, ellas

incluyen tanto invitaciones personales, recordatorios telefónicos, por correo y medios de difusión como contactos personales, no sólo del equipo AREA sino también de los actores de las instituciones locales que acompañan la intervención. La convocatoria entre pares tiene un importante impacto en la participación.

La conducción de la mesa: se utilizan diferentes metodologías de trabajo con diversos “disparadores”. En todos los casos, es central la participación del equipo de la UR-MDP como facilitador o moderador, pues permite ir sacando conclusiones y definiendo consensos. Además, decodifica lo que los empresarios dicen, y propone y sistematiza dicha información para definir acciones. Otro aspecto relevante referido al modo de actuación de los miembros del equipo es el “perfil bajo”, remarcando que los verdaderos actores son las instituciones y los empresarios locales y que el equipo DEL es sólo un facilitador.

Elaboración de un documento de compromiso: El equipo de la UR-MDP que acompaña el armado de los talleres y apoya la convocatoria, elabora un documento que contiene las acciones (proyecto) sobre las que se logró consenso (Plan estratégico sectorial).

3- Redefinición de la estrategia de actuación local

Sobre la base de los resultados de la convocatoria multisectorial, de los actores sectoriales interesados en participar y de los consensos logrados en las distintas mesas de concertación, se reconfiguran las líneas estratégicas y los sectores de actuación, surgiendo nuevos sectores de actuación y la necesidad de generar y fortalecer instituciones de distintas áreas: empresariales, tecnológicas, educativas, sindicales.

a- La redefinición de sectores

La pre-selección realizada del sector metalmecánico en la etapa 1, se reorienta ahora hacia la sub-rama **NAVAL**. Ello se debe a la presencia de distintos actores institucionales –cámaras, sindicatos, escuelas, universidades, empresas, etc.- y del interés, dinamismo y compromiso manifestado por los mismos en la reunión multisectorial. En los talleres sectoriales realizados por la tarde, se valida el pre-diagnóstico y se comienza a delinear la estrategia de actuación coyuntural para atender a la demanda insatisfecha de calificación de la mano de obra.

En cuanto al sector de tejido de punto, no surge un interés genuino de participar por parte de los actores locales, aún luego de varias reuniones posteriores de sensibilización. Por tanto, y atendiendo a algunos indicios provenientes del mapeo institucional, se convoca a distintos referentes del sector **CONFECIONES**. El desarrollo de este sector atiende a los objetivos de las líneas estratégicas preliminares del programa AREA y de la UR-MDP –capacidad para generar empleo, agregar diseño y dinamismo e interés de sus actores-, y se comienza a armar una mesa de concertación sectorial. Revisado el diagnóstico sectorial y definidas por consenso las propuestas de actuación, se identifica la necesidad de tener una asociación empresarial que les permita agrupar a los empresarios del sector, llevar adelante una estrategia conjunta de desarrollo y la implementación de los proyectos.

Es importante destacar que a esta altura del trabajo de la UR-MDP ya hay varios actores involucrados activamente: Cámaras, Sindicatos, Secretaría de la Producción y Secretaría de Educación municipal.

Con relación a los otros sectores productivos que habían sido originalmente definidos como sectores de actuación, se realizan las siguientes redefiniciones.

El **sector pesquero**, aún frente a la importancia del mismo en términos de producción y generación de empleo, no presenta las condiciones básicas como para llevar adelante una intervención integral. Es un sector con muchas empresas de gran tamaño con capacidad de resolver sus propios problemas. Se realizan algunas acciones como las tendientes a modificar el tiempo de maduración de la anchoita o la firma de dos protocolos empresariales de capacitación de personal, pero resulta difícil seguir avanzando.

En el caso del **sector turístico**, hay un acompañamiento del MTEySS en la convocatoria y funcionamiento de una Mesa Sectorial que articula con la Mesa de Plan Estratégico del sector, y que cuenta con la participación de diez instituciones locales¹. Se avanza para armar un protocolo de capacitación, pero hubo desacuerdos entre jurisdicciones de actuación del MTEySS –mesas nacionales y regionales- quien firma el protocolo directamente con el Sindicato a nivel nacional. Ello genera descrédito y frustración en los actores locales.

Frente a estas circunstancias y dado que, el trabajo de las mesas sectoriales de Navales y Confecciones y la implementación de los proyectos, absorben buena parte de la capacidad de actuación del “Equipo Local” en los años 2004 y 2005, los otros sectores quedan relegados en la estrategia de intervención.

A inicios del año 2006, se piensa en la necesidad de comenzar a trabajar en el desarrollo de nuevos sectores productivos ligados al conocimiento. Se buscó avanzar en sectores con mayor contenido tecnológico y, a partir de información de la Universidad Nacional de Mar del Plata, se detectó la existencia en la ciudad de empresarios dinámicos en el **sector de Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs)**. Se efectúa una convocatoria a participar de los programas del MTEySS y Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, obteniéndose una rápida respuesta, a partir de la cual se comienza a trabajar en mesas de concertación que concluyen rápidamente en un diagnóstico y un plan de acciones a desarrollar. Surge aquí también la necesidad de tener una institución empresarial que los agrupe por lo que se crea ese mismo año la Asociación de Tecnología de la Información y Comunicación (ATICMA).

Sobre finales del año 2006, se comienza a trabajar con el **sector Madera y Muebles**, un sector tradicional, mano de obra intensivo, compuesto por muchas pequeñas y medianas empresas y con un importante atraso tecnológico y de formación de recursos humanos. La decisión de intervención en el sector surge de la posibilidad existente en el territorio de agregar valor a la producción, principalmente en diseño y producción (tecnologías duras y blandas). La Cámara de la Madera estaba sin actividad desde inicios de los años 90 y se requiere que la misma sea reactivada para sustentar la implementación de su estrategia de desarrollo.

En definitiva, las actuaciones de esta etapa permiten la identificación de nuevos sectores de actuación tradicionales y la incorporación de otros sectores, preferentemente intensivos en conocimiento. Ello tiende a aprovechar la masa crítica de recursos humanos que forman las instituciones de formación superior en la ciudad y, a su vez, generar interconexiones con el resto de los sectores tradicionales, permitiendo que éstos incorporen nuevas tecnologías y la obtengan mayor eficiencia productiva y valor agregado.

¹ Mar del Plata Convention & Visitors Bureau, Asociación Hotelera, Plan Estratégico, Universidad CAECE, Escuela de Gastronomía y Hotelería, EMFP N° 8, Cámara de Balnearios y Actividades Anexas, Ente Municipal de Turismo, Unión del Comercio la industria y la producción, y Cámara de la Recreación

b- La redefinición de las líneas estratégicas de actuación

De las mesas de concertación surge la necesidad de **crear y fortalecer instituciones de distinto tipo**, creando espacios en los que cada uno de los sectores pueda diseñar e implementar su propia estrategia de desarrollo, ya sea para el encuentro entre pares o con otros eslabones del sistema productivo local: empresario, tecnológico, educativo, sindical.

Por lo tanto, las líneas estratégicas definidas por consenso son:

- **Entramados productivos y difusión tecnológica:** Objetivo: Promover el desarrollo de actividades que eleven la competitividad individual y sectorial, mediante la generación y difusión de la información, el conocimiento y las mejoras tecnológicas y con la participación articulada de los actores locales.
- **Educación y Empleo:** Objetivo: Promoción de actividades de calificación y recalificación de mano de obra acorde a las demandas actuales del sector productivo. Revisión de programas y equipamientos necesarios para las instituciones educativas en forma articulada con el sector productivo. Promoción de nuevas carreras técnicas articuladas con las especialidades productivas regionales.
- **Desarrollo de institucionalidad:** Objetivo: Creación y fortalecimiento de instituciones del sistema productivo y tecnológico local.

Lecciones aprendidas en la Etapa 2

Hay cuatro elementos que son centrales para **generar credibilidad** en el Programa AREA, en el Plan Más y Mejor Trabajo y en el profesionalismo del equipo local. Ello permite que los actores locales se involucren en el trabajo conjunto en mesas de concertación y defininan un plan estratégico de desarrollo sectorial. Dichos elementos son:

- 1- **La participación de las máximas autoridades del MTEySS en la convocatoria multisectorial**, particularmente en la presentación de la estrategia nacional de apoyo al desarrollo productivo y del programa Más y Mejor Trabajo. Ello genera credibilidad en el Programa e interés por participar.
- 2- **El inicio del trabajo en mesas sectoriales con un documento de pre-diagnóstico** elaborado por el equipo local. Ello genera una imagen de profesionalismo y seriedad del equipo local y permite avanzar rápidamente en la generación de proyectos.
- 3- **La articulación entre los gestores públicos de distintas jurisdicciones en el diseño de la política y en su bajada en el territorio:**
 - El MTEySS, presentando el Programa y sus herramientas.
 - El Municipio, en sus secretarías de Producción y Educación, convocando y generando nexos con los actores locales.
 - El equipo local de la UR-MDP del programa AREA, conduce, modera, mantiene el perfil bajo, permite que los actores locales se expresen, ayudando a decodificar ideas, a sistematizarlas y generar consensos.
- 4- **La mirada estratégica del coordinador para definir sectores.**

II-C. Etapa 3: Elaboración e implementación de los proyectos

1- La metodología de trabajo

Una vez que se ha validado y completado el diagnóstico sectorial en forma articulada con los actores del sector, se requiere elaborar los proyectos para ser presentados a los organismos de financiamiento. La elaboración de los proyectos es realizada por la mesa de concertación sectorial con coordinación del programa AREA.

La participación de los referentes más representativos en la firma de este documento y el compromiso en la gestión, hace que éstos se apropien colectivamente del proyecto y se comprometan a articular las acciones necesarias para su implementación.

En la implementación se busca un GERENTE de proyecto y, si es necesario, un responsable por cada módulo de trabajo. La contratación se decide por consenso de los actores de la mesa sectorial. El Equipo UR-MDP monitorea la implementación de los proyectos, revisa la estrategia de actuación en forma periódica para ajustarla y sugiere a los actores que reorienten la intervención. La experiencia muestra que los proyectos se implementan más rápidamente cuando el equipo UR-MDP los está impulsando.

Otro aspecto que surge como relevante para alcanzar buenos resultados es el buen funcionamiento de las otras instituciones y programas que participaron en la estrategia de intervención².

2- Los proyectos implementados

A continuación, se presentan los principales proyectos implementados de acuerdo a la línea estratégica de actuación en la cual se insertan (Graña 2008).

Entramados productivos y difusión de la información y la tecnología
--

- 1- Información sectorial y territorial:
 - a. Diagnósticos y estudios de actualización permanente:
 - b- Gestión de un sistema información territorial:
 - Apoyo a la creación del Observatorio Regional Pyme (UNIBO-UNMDP).
 - Colaboración en la puesta en funcionamiento del Mecanismo de Información para el DEL (MIDEL)
 - c- Primer Foro Nacional de Experiencias en el Sector TIC. "El Encuentro de los Polos de Argentina", 2007. Apoyo a convocatoria y búsqueda de disertantes.
- 2- Apoyo a la creación y gestión de Fondos para Créditos a pymes:
 - Fondo fortalecimiento del Sector Indumentaria (máquinas e insumos; \$85.000).
- 3- Asistencia *in factory*:
 - Programa de Asistencia Técnica a Talleres de Indumentaria (Asistencia de dos ingenieros industriales especializados en confección de indumentaria) y empresas del sector madera (Asistencia del INTI).
- 4- Proyectos de incorporación y difusión tecnológica implementados en los Centros de Servicios Tecnológicos:

Centro de Servicios industria confección de indumentaria	Origen fondos	Proyectos	Actores
	Fondos aportados	Máquinas de uso compartido. Asistencia técnica a empresas.	ACIAMdp, INTI, Facultad de Arquitectura y Diseño (UNMDP)

² El MTEySS a través del Plan Más y Mejor Trabajo, el Ministerio de la Producción de Provincia a través de su Programa Distritos Productivos, la Secretaría de Ciencia y Tecnología a través del FONTAR, la Subsecretaría de la Producción y la Secretaría de Educación del Municipio.

Centro de Servicios Naval	por el MTEySS, MPP y MGP	Relevamiento de necesidades tecnológicas. Equipamiento para ensayos no destructivos.	Cámara Naval, SAON, Facultad de Ingeniería (UNMdP)
Centro de Desarrollo TICs		Montaje de un centro Integral de armado y soldado de plaquetas y equipos electrónicos y de un centro de desarrollo de software y hardware.	ATICMA, UNMdP, Universidad CAECE, Universidad FASTA.

Cuadro 1: Proyectos de los Centros de Servicios Tecnológicos

Desarrollo de institucionalidad

- 1- Creación de dos asociaciones empresarias:
 - **ACIAMdp** (Asociación de Confecionistas de Indumentaria y Afines de Mar del Plata). Actualmente con más de 80 socios, ha realizado su tercera renovación de autoridades. Tiene un Centro de Servicios Tecnológicos y un área de Capacitación. Articula con cuatro instituciones de formación donde los formadores fueron formados en el Centro de Investigación Textil del INTI..
 - **ATICMA** (Asociación de Tecnologías de la Información y Comunicación de Mar del Plata): Actualmente cuenta con más de 30 socios y ha realizado su segunda renovación de autoridades. Tiene un área de capacitación y está montando un Centro de Desarrollo Tecnológico donde funciona su planta de montaje y soldado de equipos electrónicos.
- 2- Fortalecimiento de las siguientes instituciones empresariales:
 - **Cámara de la Industria Naval:** A partir de la intervención duplicó su número de socios. De ella depende el Centro de Servicios Tecnológico Naval, articulado con la Facultad de Ingeniería (UNMdP). Ha equipado una escuela técnica para todas las ramas de formación naval.
 - **Cámara de la Madera:** Fue reabierto luego de siete años de estar inactiva. Está implementando un proyecto de asistencia a empresas “in company” con la asistencia del INTI y capacitación de operarios.
- 3- Fortalecimiento de las siguientes instituciones municipales:
 - **Subsecretaría de la Producción del Partido de Gral. Pueyrredon.**
 - **Secretaría de Educación del Partido de Gral. Pueyrredon.**
- 4- Fortalecimiento de las siguientes instituciones de trabajadores:
 - Sindicato Argentino de Obreros Naval (SAON); Sindicato de Obreros de la Industria del Vestido y Afines (SOIVA); Sindicato de Obreros de la Industria de la Madera (SOIM); Unión Obrera Metalúrgica (UOM); Confederación General de Trabajo (CGT), a través de sus asociados.
- 5- Fortalecimiento de Instituciones de Formación Profesional, Técnicas y Universidad:
 - Escuelas municipales de FP (7); escuela técnica provincial (1); escuelas provinciales de FP (2); Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (UNMdP) y Facultad de Ingeniería (UNMdP).
 - Incorporación de más de 100 máquinas de uso industrial.

Educación y empleo

- 1- Capacitación de más de quinientos técnicos, profesionales y empresarios en:
 - Diseño, Desarrollo de producto, Producción; Calidad; Motivación de personal; Costos y normas tributarias; Atención al público; Tejidos Denim índigo, etc.
- 2- Recalificación de más de 100 operarios en el **sector Naval** en:
 - Tecnología de Mecanizado, Perfeccionamiento en Soldadura y Automatismo y control con aplicación de PLC.
- 3- Capacitación de operarios según el siguiente detalle:

Cuadro 2: Capacitación de operarios-UR-MDP Programa AREA-Plan MMT - 2005-2008

Sector	Cursos	Cantidad operarios	Cantidad Formadores	Máquinas, herramientas e insumos adquiridos
Indumentaria	Costura industrial, Moldería, Bolsilleras, Cinturera, Ametralladora y Corte	424	22	Rectas, overlock, collaretas, cintureras, ametralladoras. Telas
Naval	Soldadura, Calderería, Tornería, Carpintería, Electricidad, Electrónica Naval, Plástico reforzado, Refrigeración, Matricería, PLC	670	66	Soldadoras, tornos, tupi, oxicorte, frezadoras, equipo refrigeración, máquinas y herramientas industriales
TICs	Desarrollo de componentes web p/ plataforma java 2, SQL básico y postgre SQL, Curso de C++, Linux	100		Computadoras y mobiliario para sala de capacitación.
Mecánica del automotor	Mecánica ligera, aire acondicionado, GNC	240		Máquinas y herramientas varias
Pesca	Manipulación de alimentos y fileteado	90		Equipamiento.
Textil	Remallado, overlock, corte, revisado	160		Máquinas industriales varias e insumos
Madera y mueble	Carpintería de obra, carpintería muebles	160		Garlopa, espigadora, escopladora, fresas, ranuradora p/tupí, cepillo
Metalmecánica	3 tramos formativos (torno, fresa, soldadura y reparación de ascensores)	250		Máquinas industriales varias e insumos
TOTALES		2094	88	

Inserción laboral, en promedio, del 40%, existiendo cursos en los que la inserción llegó al 80% (tornería naval).

- 4- Creación de cuatro Tecnicaturas de nivel terciario:
 - Tecnicatura Superior (TS) en Industria Textil e Indumentaria; TS en Logística; TS en Construcción Naval; y TS en Análisis de Sistemas.
- 5- Certificación Competencias laborales (conocimiento+habilidad+experiencia+actitud):
 - Definición de Competencias por puesto de trabajo para el Sector Naval. El MTEySS financia la normalización y certificación de cuatro roles: **Soldador, Calderero, Mecánica y Montaje Naval y Electricista Naval.**
- 6- Calidad en las Instituciones de Formación Profesional (IFP),
 - Acompañamiento al MTESS que incluyo: Relevamiento de IFP (vinculadas al MTEySS); Presentación del Referencial de Calidad (IRAM); formulación de Planes de Mejora (financiados por MTEySS: 10 escuelas municipales de FP); Capacitación de la UNMDP a las IFP; Formación de Formadores (MTEySS y AREA).
- 7- Capacitación en DEL (2005-2007):
 - Taller de Formación de Facilitadores en DEL con énfasis en el Empleo.
 - Encuentro Regional DEL y Empleo para funcionarios y técnicos municipales.

- Jornadas de Reflexión en DEL para coordinadores de distritos industriales.
- Taller Regional de Reflexión–Acción sobre Desarrollo Económico Local (DEL).
- Taller de Capacitación sobre “Identificación, Formulación y Monitoreo de proyectos productivos”.

Las lecciones aprendidas en la Etapa 3

Los dos factores fundamentales que permiten la elaboración y gestión de los proyectos son:

1- La participación de todos los actores en el armado de los proyectos. Ello genera:

- Apropiación colectiva de los proyectos
- Involucramiento y compromiso de los actores participantes.
- Aprendizaje institucional

2- El liderazgo y profesionalismo del equipo local, su presencia en el territorio.

Ello genera:

- Relaciones de confianza y transferencia metodológica a los actores locales
- Coordinación e impulso en las acciones.
- Mirada estratégica en el actuar.

III. Análisis de las lecciones aprendidas en el proceso de intervención, los factores de éxito y la sustentabilidad de las acciones, desde la óptica de los actores involucrados.

En esta sección se realiza un análisis de los resultados, los factores más relevantes que contribuyeron al logro de los mismos y la sustentabilidad de las acciones de la UR-MDP, desde la visión de los actores involucrados en la misma.

En primer lugar, se presenta un **análisis sectorial** de las lecciones aprendidas en la intervención de la UR-MDP en el “Sector Naval de Mar del Plata”. El mismo ha sido tomado como caso testigo pues es el primero con el que se trabaja y ha seguido todas las etapas del proceso de intervención de la UR-MDP. Es probablemente también, el que tiene los actores más dinámicos y la mayor potencialidad de crecimiento sectorial.

Metodológicamente, se obtiene la opinión de sus actores relevantes a través de entrevistas en profundidad semiestructuradas. Ellas incluyen al presidente y al gerente de la Cámara Naval de Mar del Plata, al Secretario del Sindicato de Trabajadores navales de Mar del Plata y al Secretario General de la CGT (delegación Mar del Plata). El análisis de las mismas se realiza clasificando los textos de acuerdo a la secuencia del proceso; el interés de los actores por el programa, la convocatoria, la articulación institucional, el rol del equipo local, del Programa AREA y del MTEySS; y a otros elementos de opinión relativos a logros, prospectiva y sustentabilidad del proceso de intervención y de las acciones implementadas. Los resultados se sistematizan en el cuadro 3.

En segundo lugar, se realiza un **análisis territorial**, a través de la opinión de todos los actores directamente involucrados en la Estrategia de Intervención de la UR-MDP: Cámaras Empresariales, Asociaciones de Trabajadores, Escuelas Técnicas y de Formación Profesional, Universidades, y Funcionarios Municipales, Provinciales y Nacionales.

La información se obtiene de un taller, que tuvo como finalidad recabar la opinión de los participantes acerca de dos temas centrales: los *factores de éxito* que contribuyeron al logro de los resultados alcanzados y la *sustentabilidad* de las acciones iniciadas por la UR-MDP del Programa AREA³. Los resultados se presentan en los cuadros 4 y 5.

³ Participaron del taller: Directivos de la Cámara de la Industria de la Madera, de la Ind. Naval, de ACIAMdp, de ATICMA; Secretarios del SAON, SOIVA, SMATA, USIMRA-y CGT (Mar del Plata); Directores de Escuelas Municipales de FP, de Educación Técnica, Instituto Superior de FP N° 151, Escuela de SMATA e Instituto Superior Palladio; de Diseño Industrial de la UNMdP, y de Sistemas de la Universidad FASTA; Secretarios de Educación y de Producción del Municipio de General Pueyrredon, Director de la Oficina de Empleo; y Gerencia de Empleo y Capacitación Laboral del MTEySS.

Cuadro 3: Resultados y lecciones aprendidas de la experiencia de intervención territorial de la UR-MDP. El caso del sector naval de Mar del Plata.

Elementos	Cámara Naval de Mar del Plata.	Sindicato de Trabajadores Navales (SAON) Secretario de la UOM y CGT- Mar del Plata	Resultados y Lecciones aprendidas
Interés por el programa	<i>Cuando nos convocaron enseguida nos interesamos pues era una época de mucha necesidad de personal calificado. Hay 20 años de pérdida de capacidades</i>	<i>Había reactivación en naval y metalmecánica. En el 85 teníamos 1700 afiliados y en el 2000 solo 340...En el 2003 empieza la reactivación y los compañeros habían perdido el oficio.... La generación que hoy tiene 20 años o menos no conoce la escuela técnica, no tienen formación....</i>	El interés por participar surge del objetivo del programa ligado a una necesidad real. Confirma la idea del MTEySS de que en las características del territorio están las causas del desempleo
Convocatoria	La relación con AREA vino por medio de MG. (secretario de la producción). A él ya lo conocíamos. Después vino MV, ella trabajaba en la UCIP y junto con FG (coordinador) nos presentaron el proyecto y nos invitaron a una mesa....	El enlace se hace por medio de MG (Secretario de la Producción). Asistimos a la convocatoria y allí conocimos al resto, FG (coordinador) MV (ex- UCIP). Vino gente de la Nación, nos pareció creíble.	Importancia de la convocatoria a través de un actor institucional o un par. Se rescata la credibilidad proveniente de las autoridades del MTEySS
El proceso	<i>Pasaron cinco meses desde la primera reunión hasta que las máquinas estuvieron en las escuelas. Hubo que determinar necesidades, adecuar el espacio y definir las maquinarias y el equipamiento, las temáticas de los cursos, Todos aportaron algo.</i>	El proceso fue largo, con muchas etapas... Nos reunimos con los promotores, vimos el alcance del programa, tuvimos reuniones con las cámaras, coincidimos en darle forma a la iniciativa, tuvimos que conversar mucho con todos los actores y con los que financian.	En el proceso de diseño e implementación de una estrategia hay aprendizaje, generación de confianza, capacidad de diálogo.
La articulación entre los actores	Fue lo más positivo del programa. Todos hicieron lo suyo y cada uno puso lo mejor de sí. El Estado permitió llevar adelante los proyectos con el financiamiento de los mismos. Antes solo negociábamos el convenio colectivo con el sindicato	Area fue el puntapié inicial para conectar las partes. El gobierno hace lo suyo a partir de la nueva ley de Educación Técnica o el programa AREA.... Hoy trabajamos juntos con las escuelas y los empresarios, armamos los programas, evaluamos a los docentes, controlamos el cumplimiento de los contenidos. Los empresarios estuvieron a la altura de los compromisos: tomaron el 80% de las personas que se capacitaron. Nunca antes habíamos participado en un trabajo conjunto con otros actores	Articulación entre los actores locales y diseño de la estrategia de actuación en forma conjunta, desde abajo. Se cumplen los objetivos y la forma de actuación prevista por OIT y el Programa AREA.
El equipo local	<i>Muy serios y capacitados.... Son uno más en la Cámara. Siempre están. Hoy ya no impulsan, pero si acompañan, orientan. Aprendimos mucho de ellos. Si bien se han creado las bases, el acompañamiento y la mirada imparcial del equipo AREA, no puede faltar.</i>	<i>Es fundamental, lidera todo, nos escuchan, nos enseñan, nos conectan. Ellos están capacitados para esto. Tienen seriedad, adaptaron el programa a las necesidades del medio y lograron que los actores directos puedan diseñar la acción, los objetivos...</i>	Capacidad técnica, liderazgo y compromiso (seriedad), son las características relevantes del equipo local.
Importancia del Programa AREA	<i>Muy importante, muy útil. El programa es muy serio. El MTEySS a través de su gente fue muy expeditivo, ideal para empresarios. Volvieron a creer en el Estado.</i>	<i>AREA fue como volver a nacer, no sólo por los gremios, por la sociedad. Hay enseñanza, transparencia, seriedad... Es la interface perfecta entre gremio, empresarios y escuela. Solos no tenemos tiempo de pensar, de armar un proyecto. Tampoco teníamos experiencia. Nosotros tenemos necesidades y no sabemos "como actuar"... No me hable que AREA se va a terminar porque me muero... AREA + Políticas bien diseñadas= EXITO</i>	AREA coordinando acciones en el territorio y el MTEySS diseñando correctamente una política y siendo eficiente en la operacionalización de los instrumentos hacen al éxito de la intervención.
Prospectiva	<i>Se hace un relevamiento diagnóstico en el 2006 y de allí surge que es necesario avanzar sobre la calidad de los procesos. Por eso se crea el Centro de Servicios Tecnológicos. Ese es un proyecto de largo alcance. Nos orienta hacia la calidad y la incorporación de tecnología.</i>	<i>Nosotros tenemos un proyecto de largo plazo. En esta época es necesario el conocimiento siempre. Hoy hay políticas activas con prioridad de la INDUSTRIA, ello va a generar más empleo. Y si se arma una Marina Mercante nacional, la industria naval no tendrá límite Por eso, no sólo apuntamos a cursos cortos, avanzamos sobre las Escuelas Técnicas y ahora tenemos la frutilla del postre: creamos la carrera de Técnico Superior en Construcción Naval.</i>	Difusión del conocimiento y la tecnología Elemento teórico distintivo de la estrategia de intervención de la UR-MDP.
Logros	<i>Volver a creer en el Estado.</i>	<i>Aprendizaje institucional</i>	Hubo logros materiales:

	<p><i>Se capacitó a mucha gente, la mayoría desocupados. Son los conocimientos mínimos de inicio de un oficio (240 hs.). Luego se termina de formar en la empresa. Se reinsertaron el 80%, los astilleros más grandes los incorporan. Se incrementó el número de socios... Certificación de competencias en 6 empresas – Prueba Piloto. Se crea el Centro de Servicios Tecnológicos, donde todos toman servicios (asociados o no) Aprendí manejo de reuniones, vínculos con empresas, instituciones, armado de proyectos (gerente de la Cámara)</i></p>	<p><i>Formación de nuevos dirigentes con otra mentalidad. Solidaridad- consenso Formamos 500 personas en los aspectos básicos del oficio. Se insertó el 80%. Equipamos la Escuela Técnica 1 Creamos la Tecnicatura Superior en Construcción Naval.</i></p>	<p>Capacitación, inserción laboral, equipamiento de escuelas, creación de carreras terciarias, creación de Centro de Servicios Tecnológicos, certificación de competencias .Incremento en número de socios Hubo logros inmateriales: aprendizaje institucional, apertura mental, consenso, diálogo, solidaridad, credibilidad en el Estado</p>
Sustentabilidad	<p><i>Hemos aprendido, pero esta gente de enlace no puede faltar. Unen todas las partes, son imparciales.</i></p>	<p><i>Quizá seguiríamos solos, pero...este es el trabajo de AREA, ninguna parte va a poner una persona para pensar el sector. Es tarea del Estado.</i></p>	<p>Se ha aprendido pero falta consolidar conductas. La discusión: el carácter permanente de las políticas de promoción del desarrollo</p>

**Cuadro 4: Factores de éxito de la intervención territorial de la UR-MDP.
Visión de los actores involucrados**

Actores	Factores de éxito por grupos de actores (respuestas)	Principales factores de éxito
1- Asociaciones de Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Poder reunir en una misma mesa los distintos actores; empresarios, sindicatos, escuelas, ministerio de Trabajo, Municipalidad...para formar gente capacitada de acuerdo a los requerimientos de la región. • Equipo AREA: La formación de sus profesionales y el conocimiento de Mar del Plata. • El apoyo del Ministerio de Trabajo. 	<p>1- El equipo AREA: <i>Capacidades personales: formación profesional, conocimiento del territorio, dedicación, liderazgo, calidad humana, visión estratégica, neutralidad.</i></p> <p><i>Accionar: capacidad para motivar, reunir actores diversos, impulsarlos en los proyectos, acompañar el proceso, coordinar, aportar ideas, ayudar a gestionar, mediar en la resolución de conflictos.</i></p> <p>2- Trabajo articulado y generación de consensos entre los distintos actores del territorio Solidaridad y empatía.</p>
2- Escuelas Medias de Formación Profesional y Escuelas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Ayuda en el proceso de gestión y desarrollo de actividades de capacitación • Importancia del trabajo interrelacionado y de generación de consensos entre empresas, escuelas, sindicatos, Org. Gubernamentales, con un problema real y un objetivo común. • La motivación de los actores por parte del equipo AREA. Su presencia y guía de actividades fue muy importante. • El contexto de crecimiento del país y la demanda de personal calificado. 	
3- Presidentes de Cámaras y Funcionarios Educación y Producción Municipales	<ul style="list-style-type: none"> • La interlocución entre empresarios (algunos), el sector educativo y sindical. • Importancia del Estado para impulsar los programas y equipar las escuelas. Ajustar los programas y bajar los recursos. • La capacidad del equipo AREA para aunar, presionar, impulsar a las partes e involucrarlas en los proyectos. Su capacidad de liderazgo. Su calidad profesional y humana. • Territorialidad del Programa AREA. Diseño de una estrategia adecuada al territorio. 	
4- Universidades- Institutos Terciarios y Escuela Gremial	<ul style="list-style-type: none"> • Articulación y coordinación entre; Estado, empresas, trabajadores, sector académico y sindicatos. Solidaridad y capacidad de ponerse en el lugar del otro (empatía) . • Cumplimiento del Estado en el Financiamiento comprometido para ejecutar proyectos. • Formación del equipo AREA. Facilitó el acceso al financiamiento, optimización de recursos. • Visión estratégica en generación de proyectos, compartir la información, asistencia técnica. Liderazgo 	

<p>5- Gerentes de Cámaras Empresariales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La coordinación del Programa AREA, impulsó la articulación y el trabajo con objetivos comunes. • El acompañamiento de AREA en todo el proceso, facilitó la ejecución exitosa de las etapas de los planes de trabajo. Aportó ideas y coordinó soluciones. • La mediación en la resolución de conflictos. • Al inicio había descreimiento en los programas estatales. La neutralidad de AREA permitió la generación de confianza en dichos y el compromiso de cada una de las partes 	<p>3- Existencia de un problema inmediato y un objetivo común.</p> <p>4- El diseño de programas por parte del Estado y financiarlos en el tiempo y forma previsto</p>
---	--	---

**Cuadro 5: Sustentabilidad de las acciones de la intervención territorial de la UR-MDP.
Visión de los actores involucrados**

Actores	Sustentabilidad de las acciones según la opinión de los distintos actores	Principales condiciones para la sustentabilidad de las acciones
<p>1- Asociaciones de Trabajadores</p>	<p>Si son sustentables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si existe apoyo oficial para capacitación con salida laboral. • Si existe un ente que sirva de enlace 	
<p>2- Escuelas Medias de Formación Profesional y Escuelas Técnicas</p>	<p>Si son sustentables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si continúa la interrelación entre el Estado (en sus tres niveles), empresas, escuelas y sindicatos • Si existe una institución con capacidad técnica para gestionar y • Financiamiento para las iniciativas que surjan para impulsar el sistema productivo. 	
<p>3- Presidentes de Cámaras y Funcionarios Educación y Producción Municipales</p>	<p>Si pueden ser sustentables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pero con el apoyo de un organismo estatal (ej. Una Agencia de Desarrollo), pues aún no hay una cultura empresarial madura. Se requiere capacitar a los dirigentes empresariales • Si hay mayor compromiso en mantener la estructura creada y la empleabilidad de los capacitados. • Si hay financiamiento estatal para las acciones • Pero se necesita un Programa de coordinación- gerenciamiento permanente. • Pero se necesitan docentes con experiencia real, con legitimidad frente al operario-alumno y no solo con teoría. • Si el Sindicato trabaja en el fomento de la cultura del trabajo • Si se trabaja en conjunto, aún ante las dificultades 	<p>1- La existencia de un “ ENTE DE ENLACE” (estatal o mixto pero independiente en la gestión) con capacidad técnica para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gestionar y • coordinar el trabajo multisectorial. <p>2- FINACIAMIENTO para las iniciativas de impulso al sistema productivo.</p>
<p>4- Universidades- Institutos Terciarios y Escuela Gremial</p>	<p>Si son sustentables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pero se requiere financiamiento y • Crecimiento Económico del Sector Productivo. En un contexto de estancamiento no funciona. 	<p>3- Compromiso para el TRABAJO CONJUNTO de todos los actores sectoriales</p>
<p>5- Gerentes de Cámaras Empresariales</p>	<p>Son medianamente sustentables.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aún no se han logrado la consolidación de los equipos de trabajo sectoriales. • Se necesita un organismo nexo que coordine el trabajo multisectorial. Debería conformarse un “Programa Area Local “que coordine y enlace las acciones. Debería ser estatal o mixto pero independiente en la gestión. 	

IV. CONCLUSIONES

El análisis presentado en este documento permite realizar algunas conclusiones respecto a las características del proceso de intervención de la UR-MDP, a los factores de éxito para el logro de los resultados alcanzados y a la sustentabilidad de los mismos.

En primer lugar, cabe mencionar que **los objetivos generales del programa han sido cumplidos**. Se han generado instancias de capacitación de recursos humanos atendiendo a las necesidades inmediatas del sector productivo, con una elevada incorporación de desocupados, contribuyendo por tanto al incremento del nivel de actividad económica y a la generación de empleo.

Un importante factor de éxito en la intervención de la UR-MDP es la existencia de **un problema real e inmediato** que afecta a todas las partes -la falta de recursos humanos calificados- y que permite comenzar el trabajo conjunto con un objetivo común.

Es importante destacar que la estrategia diseñada e implementada por la UR-MDP, en forma articulada con los actores del territorio, no se agota en dar respuesta sólo a esa necesidad coyuntural, sino que se orienta a **eleva la calidad de los mismos en forma permanente**, así como la difusión del conocimiento y de las innovaciones tecnológicas en el territorio. Por ello se avanza hacia **la mejora de la calidad institucional necesaria para lograr una formación integral y del más alto nivel de los recursos humanos que van a contribuir al DEL**. Es así como no solo se realizan cursos de calificación inicial en un oficio para los desocupados, sino que se trabaja en el equipamiento de las Escuelas Técnicas, en el diseño de nuevos contenidos curriculares, en la capacitación de los docentes, en la creación de carreras especializadas de nivel terciario, en la articulación con instituciones tecnológicas y académicas. Ello fortalece no sólo a las instituciones educativas sino también a los sindicatos que comienzan a comprender el nuevo rol que pueden jugar en el desarrollo local y en la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

Por otra parte, la estrategia local se orienta al **desarrollo de capacidades empresariales** para mejorar sus procesos productivos y de gestión, a través de la generación de redes entre los actores. Ello se ve reflejado en las acciones realizadas para generar información sectorial relevante para la toma de decisiones; la asistencia técnica a las empresas; y las actividades de capacitación en temas productivos, tecnológicos y de gestión por parte de instituciones especializadas. Se destaca además el esfuerzo realizado en la **generación y fortalecimiento de instituciones empresariales y tecnológicas**, transformándose éstas en el espacio de interfaz entre los distintos actores ligados al DEL y en la base de ejecución de los proyectos productivos sectoriales.

Se ha aprendido además a reunirse en mesas de concertación, **resaltando el trabajo en forma articulada y con generación de consensos, la solidaridad y la empatía como otro de los factores de éxito de la estrategia**. Ha habido en este sentido, un importante aprendizaje institucional, señalado como impensado hace poco tiempo atrás por la mayoría de las instituciones involucradas.

En segundo lugar, el análisis de las etapas del proceso de intervención de la UR-MDP, muestra **las especificidades de cada territorio y la necesidad de adaptar los programas de intervención** a dichas características.

El hecho que Mar del Plata tuviese buenas condiciones de base, sobre las cuales comenzar la intervención territorial, es un aspecto relevante para los logros del programa. La existencia de experiencias previas de programas de desarrollo empresarial, diagnóstico y planeamiento estratégico generaron capacidades en los actores locales muy significativas, lo cual es particularmente capitalizado por el equipo local.

Del análisis realizado, surge claramente el **rol fundamental que el equipo local juega en el diseño e implementación de la estrategia de intervención.** De hecho, es considerada por todos los actores participantes como el **principal factor de éxito** de la estrategia de intervención de la UR-MDP, no solo por sus capacidades personales y actitudinales sino también por el conocimiento del territorio, de los actores locales y su inserción en el medio. Ello, hace pensar en la **relevancia que el equipo local sea del lugar**. De esta manera se puede avanzar sobre la base de vínculos ya construidos y, a su vez, el equipo posee mayor capacidad de comprender los fenómenos que ocurren en el territorio, de preconfigurar estrategias, de impulsar acciones, de acompañar procesos.

Otro aspecto que es importante destacar de la intervención de la UR-MDP y que es el último factor de éxito mencionado por los actores locales, se refiere a la **articulación de buenas actuaciones de los distintos ámbitos responsables del diseño de políticas ligadas al DEL, la existencia del financiamiento adecuado para implementar las propuestas y la adecuada operacionalización en el territorio.** Ello refiere tanto al buen funcionamiento y la eficiencia en la utilización de las herramientas del Plan Más y Mejor Trabajo del MTEySS, como de otros programas de apoyo: Distritos Productivos del Ministerio de la Producción de Provincia, el FONTAR de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, y el municipio. Si bien no han surgido problemas con la mayoría de ellos, el manejo de fondos por parte del municipio en los Acuerdos Territoriales ha sido, en el caso de la intervención de la UR-MDP, un importante impedimento para la ejecución en tiempo y forma de los proyectos. Mejores resultados han surgido del manejo de los fondos a través de las Cámaras, como sucede en los Acuerdos Sectoriales. Ello ha tenido una valoración muy favorable por parte de los actores locales, siendo un elemento relevante para la generación de confianza y credibilidad en los Programas de intervención territorial.

Finalmente, debemos concluir con relación a la **sustentabilidad de las acciones iniciadas por el Programa AREA en Mar del Plata.** La visión de los actores involucrados se manifiesta en un **“si condicionado”**. Ello muestra dos aspectos. El primero de ellos, es el importante aprendizaje ocurrido en los actores locales sobre una nueva forma de diseñar e implementar articuladamente estrategias de desarrollo local, que, como se ha mencionado anteriormente, ha tenido una amplia aceptación y valoración positiva acerca de su importancia así como de los resultados obtenidos.

Pero, en segundo lugar, el condicionamiento se basa en la visión de que el proceso aún no está maduro ni consolidado, ya sea en la conducta empresarial como en los equipos de trabajo. En este sentido, detrás de una estrategia DEL, hay cambios muy profundos-institucionales, actitudinales, operativos-, que deben llegar a afianzarse en todos los actores del territorio y que requieren, por tanto, de un período más extenso para su consolidación. Interrumpir la intervención podría dejar trunco un proceso que recién ha comenzado y frustrar las expectativas generadas en todos los que han participado en esta experiencia. Por ello, el tiempo de planeamiento de una intervención requiere de períodos relativamente prolongados para que sea sustentable.

Ahora bien, más allá del necesario período de consolidación de conductas, los actores locales han visualizado dos factores principales para la continuidad de las acciones. En primer lugar la existencia de un **“ente de enlace”** con capacidad técnica para gestionar y coordinar el trabajo conjunto. Podría ser estatal o mixto pero con independencia y neutralidad en la gestión. Se mencionan por ejemplo un Programa Area Local o una Agencia de Desarrollo Local. En segundo lugar, se requiere de fondos disponibles para el **financiamiento** de las iniciativas de impulso al sistema productivo. En ambos aspectos, y dadas las externalidades positivas que se derivan de una estrategia DEL, el Estado debería ser responsable de promover y asegurar las interrelaciones de los distintos componentes de un sistema productivo, más allá de la forma que adopte la institución de enlace o la fuente de donde provengan los fondos para el financiamiento.

V. Recomendaciones para favorecer la intervención en el campo del desarrollo económico local.

En base a los resultados del análisis realizado en este documento se recomienda:

1. Tener en consideración que una estrategia de Desarrollo Económico Local debiera ser una política de estado pues contribuye al impulso de las actividades productivas, a la mejora de la empleabilidad de los trabajadores y a la elevación de la calidad de vida de los habitantes de un territorio, funciones éstas que no corresponden a ninguna institución (de trabajadores, empresarial, académica, tecnológica, de financiamiento, etc.) en forma independiente, sino a todas en su conjunto bajo el impulso del estado. En caso de una intervención DEL diseñada e implementada en un periodo de tiempo determinado, por parte de un organismo externo al territorio como el caso del Programa AREA, sería necesario **programar la transición** hacia una nueva forma de intervención local, conjuntamente con las autoridades municipales y los principales actores participantes involucrados en la experiencia DEL.
2. Dada la **importancia del equipo local** en el éxito de la intervención de la UR-MDP, es fundamental tener en consideración las características personales, profesionales y actitudinales de sus miembros. Privilegiar su lugar de residencia y el conocimiento del lugar de intervención, su capacidad de liderazgo, de gestión y coordinación del trabajo de actores diversos, pautando la relevancia de generar ideas, impulsar proyectos, acompañar el proceso y mediar en los conflictos.
3. Focalizar en la **Visión estratégica del coordinador** del equipo local, para permitir conjugar el accionar coyuntural y la resolución de problemas reales e inmediatos con los objetivos de largo plazo de una estrategia DEL.
4. Necesidad de una **política bien diseñada, con financiamiento acordado** y sencilla en su operacionalización, para que llegue en tiempo y forma a los beneficiarios. Ello permitirá obtener los resultados previstos y elevará la credibilidad y el involucramiento de los actores locales en las políticas DEL.
5. **Crear y/o fortalecer la instituciones locales** que van a participar en el diseño e implementación de las políticas DEL. Acompañarlas en la gestión de las mismas y en el aprendizaje de las nuevas formas de actuación.

6. Profundizar las instancias de **formación de dirigentes y gerentes institucionales** para contribuir al proceso de cambio de conductas, en el trabajo articulado y la generación de consensos y para dotarlos de las herramientas de una gestión empresarial e institucional moderna.

VI. Referencias bibliográficas

- Alburquerque, Francisco (2004) "El enfoque del Desarrollo Económico Local" *Serie Desarrollo Económico Local y Empleabilidad*. Programa AREA- OIT. Argentina
- Ferraro, C. y Costmagna, P. (2002) "Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata". *Serie Estudios y Perspectivas Nro. 8*, CEPAL, Bs.As.
- Gasser, M.; Salzano, C.; Di Meglio, R. y Lazarte, A. (2004) "Desarrollo Económico Local en Situaciones de Post-Crisis. Guía Operacional". Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo.
- Graña, F. (2008) "Planificación y Gestión del Desarrollo Económico Local en la Región Mar del Plata". En: Turismo y Desarrollo: crecimiento y pobreza, Arnaiz Burne y Dachary Eds, Universidad de Guadalajara, México, Cap. XV, pp.289-310.
- Gennero de Rearte, A. y Ferraro, C. (2002) "Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local" *Serie Estudios y Perspectivas Nro. 11*, CEPAL, Bs.As.
- López, P. (2007) Análisis de la línea de Fortalecimiento de Entramados Productivos Locales. Acuerdos Territoriales para la Promoción del Empleo. Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Programa AREA - OIT. Julio. [en línea]
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS). <http://www.trabajo.gov.ar/>
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) Plan Integral "Más y Mejor Trabajo". Presentación General. [en línea] http://industria.gov.ar/foros/maq_agri/documentos/mas_mejor.pdf Consulta: 6 de diciembre de 2007.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) (2004) Diagnóstico laboral de Mar del Plata. Mimeo.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2007) Presentación Programa AREA [en línea] <http://www.oit.org.ar> Consulta: 6 de diciembre de 2007.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2004a) Brochure informativo sobre el Programa AREA [en línea] <http://www.oit.org.ar> Consulta: 6 de diciembre de 2007.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2004b) Comunicado de Prensa: Presentación del Programa AREA 2004 [en línea] <http://www.oit.org.ar> Consulta: 6 de diciembre de 2007.
- Rodríguez Pose, Andrés (2001) " *El papel de la OIT en la puesta en práctica de estrategias de desarrollo económico local en un mundo globalizado*", London School of Economics, Londres. UK.
- Programa AREA. [en línea] <http://www.programa-area.org/unidades-regionales/mar-del-plata>. Consulta: 6 de diciembre de 2007.

