

Participación de la Universidad Nacional de Mar del Plata en las Actividades Hacia un Programa de Desarrollo Productivo

Fernando Graña y Ana Gennero de Rearte¹

Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

Presentado en la Jornada de Análisis e Intercambio de Experiencias, Universidad y Desarrollo Local: aprendizajes y desafíos en un contexto de crisis. Universidad Nacional de Gral. Sarmiento. Publicación en CD, 2003.

Introducción²

La participación de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) en las actividades tendientes a la formulación y aplicación de un Plan de Desarrollo Productivo para la ciudad, es un claro ejemplo del trabajo conjunto de la Universidad con instituciones y empresas del ámbito local para contribuir al desarrollo productivo de la ciudad.

Se destaca en esta experiencia la participación de agentes externos a las instituciones empresariales, como son en este caso la CEPAL y la UNMdP, quienes actúan como aglutinadores de las organizaciones vinculadas a la actividad productiva de la ciudad y como movilizadores a la acción.

Luego de más de un año de trabajo conjunto entre instituciones y empresas, se ha logrado avanzar, entre otros aspectos, en el desarrollo de una metodología de trabajo que permite mantener activos y altamente involucrados a miembros de instituciones y empresas en la búsqueda de la mejora competitiva del entramado productivo del Partido de Gral. Pueyrredon.

El disparador de esta iniciativa es la solicitud de asistencia técnica a la Oficina CEPAL de Buenos Aires realizada por el Centro de Desarrollo Empresarial de Mar del Plata (convenio BID-UIA y Fundación UCIP). Como resultado de esta asistencia surgen dos documentos, uno elaborado por CEPAL "Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata" y el otro elaborado por la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (UNMdP) "Mar del Plata Productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local".

El primer trabajo remarca la existencia de un rico y denso entramado de instituciones, con una amplia variedad de competencias, y señala a la "falta de un marco de confianza y cooperación" y la "falta de coordinación" de actividades como las principales restricciones que enfrentan las organizaciones de la ciudad (Ferraro y Costamagna, 2002).

En el segundo trabajo se plantean dos líneas estratégicas a seguir para el desarrollo y mejora competitiva de la trama productiva de Mar del Plata. En la primera se propone mejorar la competitividad de los sectores productivos existentes, basando el desarrollo competitivo no sólo en recursos naturales o humanos abundantes, sino avanzando sobre etapas posteriores sustentadas en la inversión y prioritariamente en la innovación. Como segunda línea estratégica se propone promover nuevos sectores productivos innovadores en áreas con perspectivas de crecimiento de la demanda, así como de servicios a las actividades económicas locales basados en las capacidades científicas y tecnológicas existentes en la ciudad y en el elevado nivel educativo de la población (UNMdP, FCEyS, 2002).

Sobre la base de estos documentos y del apoyo, compromiso y gestión de la UCIP³, se convocó a instituciones y empresas de la ciudad a diversos talleres con el **objetivo** de lograr consenso en pos de articular un **Plan de Desarrollo Productivo para la Ciudad de Mar del Plata (PDP)**. En estos talleres participó un número significativo de instituciones y empresas, quienes a su vez se involucraron en gran medida en el trabajo posterior en comisiones.

¹ Contactos: fmgrana@mdp.edu.ar; gennero@mdp.edu.ar

² Los autores agradecen los comentarios de Juan Carlos Belmonte, Fabiola Baltar, Natacha Liseras y Guillermo Vopato.

³ Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP)

En estos talleres se logró consenso sobre la problemática que enfrenta el Partido de Gral. Pueyrredon y sobre las líneas de acción a seguir. Así, se acordó y comenzó a trabajar en tres líneas: 1.- Identificar las instituciones de oferta tecnológica, sus recursos humanos y las necesidades de las empresas demandantes de servicios tecnológicos; 2.- Intensificar el vínculo entre las instituciones de la ciudad, ampliar el marco de la convocatoria de los talleres y relevar los recursos existentes no aprovechados; y 3.- Establecer potencialidades productivas desde la oferta y la demanda.

A lo largo del año 2002 se trabajó intensamente en estas comisiones coordinadas por una junta promotora, participando activamente representantes de la Universidad en todas las instancias. Algunos de los resultados alcanzados son: 1.- Interacción entre instituciones; 2.- Interacción entre instituciones y empresas; 3.- Instalar la discusión sobre temas productivos en el ámbito local, público y privado; 4.- Relevar, obtener y organizar material sobre la actividad productiva de la ciudad; 5.- Sitio Web para consulta de informes y para interacción de los agentes del ámbito productivo local; 6.- Listado de instituciones tecnológicas y de capacitación para empresas; 7.- Exploración de las necesidades tecnológicas de las empresas del Parque Industrial; 8.- Realización de una jornada de vinculación tecnológica; 9.- Vinculación concreta entre instituciones y empresas (prestación de servicios tecnológicos); 10.- Diseño metodológico para el trabajo por sectores; 11.- Prueba piloto en el sector Turismo.

Los problemas encontrados fueron la falta de "confianza" de los empresarios en los resultados concretos que pueden lograr de su participación con las instituciones; dificultades para mantener el interés en la participación continua en los talleres y comisiones; la cantidad de reuniones que requiere el seguimiento de programas de este tipo; falta de tiempo de investigadores para redactar el PDP; falta de recursos económicos para aplicar al desarrollo del programa; y falta de un gerenciador del proyecto.

Los investigadores de la UNMdP tuvieron una fuerte participación en todo el proceso del programa. A la actuación inicial de la Facultad de Cs. Económicas y Sociales en las tres comisiones de trabajo, se le sumaron luego activamente la Facultad de Ingeniería a través del INTEMA y la Facultad de Cs. Agrarias, participando también en los encuentros de vinculación tecnológica las facultades de Arquitectura y Diseño, Exactas y Naturales y Derecho.

El objetivo de este trabajo es presentar las acciones realizadas en el Partido de Gral. Pueyrredon en pos de generar un Plan de Desarrollo Productivo, analizando críticamente este accionar con particular énfasis en las fortalezas y debilidades derivadas de la actuación de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

El trabajo está estructurado como a continuación se detalla. En la siguiente sección se exponen los elementos que motivaron el PDP. En la segunda sección se presentan brevemente los resultados de los documentos de CEPAL y la UNMdP. En la tercera se detallan las actividades desarrolladas en pos del PDP. En la cuarta sección se desarrolla la metodología utilizada en talleres, en las comisiones y en la prueba piloto sobre el sector turismo y se plantea la estructura de gerenciamento del PDP. En la quinta sección se analiza la contribución de la UNMdP al desarrollo local y los alcances y limitaciones de su participación. Finalmente se presentan las reflexiones a modo de conclusión.

I. ¿Por qué surge la iniciativa del Plan de Desarrollo Productivo para Mar del Plata?

El trabajo de Ferraro y Costamagna (2002) muestra la existencia en la ciudad de Mar del Plata de un conjunto de actores que, si bien en forma desarticulada, han avanzado sobre un sendero que, de potenciarse, puede generar una sinergia en el entorno local que permita potenciar su desarrollo y avanzar hacia una posición de mayor capacidad competitiva. En este sentido estos autores dicen:

"Hemos encontrado, [...], algunos caminos delineados que las instituciones vienen transitando no sin dificultades, que pueden potenciarse con el compromiso de sus líderes y con la búsqueda de mayores consensos, construyendo una nueva agenda que represente el sentir del conjunto de la sociedad y de respuesta a los desafíos planteados desde los ámbitos productivos".

Este cuadro de la situación, previo a la iniciación de la actividades tendientes a generar un Plan de Desarrollo Productivo, puede completarse recordando la profunda crisis política y económica que vivía Argentina hacia finales de 2001. Esta problemática, no sólo no frenó la iniciativa local sino que, de alguna manera, estimuló a las instituciones y empresas a la búsqueda de alternativas y a la puesta en marcha de acciones.

En este contexto, aparece una iniciativa de la UCIP cuyo objetivo inicial era elaborar un proyecto para presentar al BID y que, a partir de la contratación de la oficina CEPAL de Buenos Aires, se fue transformando en un proyecto más amplio. Los informes elaborados por CEPAL y la UNMdP y el involucramiento más allá de los informes por parte de estas instituciones, fueron dando forma al nuevo proyecto que se inició con una convocatoria sumamente amplia a las instituciones empresariales de la ciudad. La finalidad de la convocatoria era la de participar en un taller en el cual sobre la base de los informes se trabajase en comisiones temáticas en la búsqueda de consenso sobre las líneas a seguir para articular un Plan Productivo de Mar del Plata.

A partir de este primer taller la Universidad pasa a tomar un rol activo en el Plan. De esta manera no termina su trabajo con la presentación del estudio sino que reconoce la importancia de los resultados de los estudios y la trascendencia de involucrarse activamente. Se incorporaron inicialmente a las comisiones representantes de distintas áreas de la Facultad de Cs. Económicas y Sociales - Vicedecana, Secretario de Extensión y Directora del Centro de Investigaciones Económicas a quienes luego se agregaron otros investigadores y docentes -. A estos se sumaron en forma permanente investigadores de las facultades de Ingeniería y Ciencias Agrarias y a convocatorias puntuales las facultades de Biología, Derecho, Arquitectura y Diseño y Cs. Exactas y Naturales. Así, la Universidad se involucra en cada comisión y en la Junta Promotora aportando un fuerte y activo trabajo interdisciplinario.

Es decir, se dieron en el entorno local simultáneamente varias situaciones que estimularon a los actores locales a iniciar acciones para promover el desarrollo y la mejora competitiva de la ciudad, tales como: a) la crisis política y económica; b) la existencia de un rico y denso entramado de instituciones de apoyo al sector productivo, (subutilizado) con potencial; c) la realización en la ciudad de actividades tendientes a motivar y estimular a la acción a las instituciones; y d) la presencia en las organizaciones de personas con la capacidad para entender el mensaje y emprender las acciones, comprendiendo, a su vez, la importancia de la

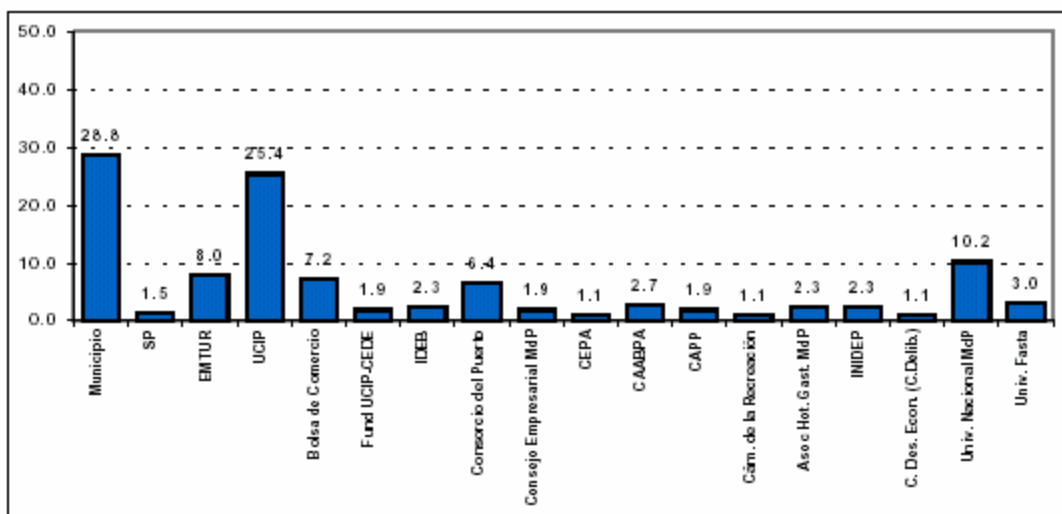
búsqueda de participación y consenso en el resto de las organizaciones empresariales de la ciudad.

II. Aportes de los trabajos de CEPAL y la UNMdP

Los trabajos de CEPAL y la UNMdP hacen un valioso aporte al presentar un riguroso análisis de la problemática del sector productivo e institucional y al mostrar una exhaustiva y crítica enunciación de las líneas de acción concretas sobre las que se debería trabajar para solucionar esta problemática.

El trabajo de Ferraro y Costamagna (2002) remarca, por un lado, la existencia de un rico y denso entramado de instituciones, con una amplia variedad de competencias y proyectos, en donde el Municipio, la UCIP, la Universidad y el EMTUR⁴ fueron reconocidos por el resto de las instituciones y empresarios por su capacidad de liderazgo, visión estratégica de futuro y capacidad de negociación externa - aunque con porcentajes no muy elevados, ver gráfico 1 -. Por otro lado, del estudio surge que las principales restricciones que enfrentan las instituciones de la ciudad son la "falta de un marco de confianza y cooperación" y la "falta de coordinación" de actividades⁵. Por lo tanto, el trabajo propone la búsqueda de consenso para que los proyectos de las instituciones se constituyan en proyectos comunes para la ciudad, resaltando la necesidad de lograr el compromiso de los líderes locales con estos proyectos para potenciar su alcance.

Gráfico 1
Liderazgos Totales



Fuente: Ferraro y Costamagna (2002)

Por su parte, el estudio de la Universidad (UNMdP, FCEyS, 2002), analiza los sectores productivos con mayor potencial del Partido y propone acciones para su desarrollo y mejora de la posición competitiva (hortícola, construcción, pesquero, alimenticio no pesquero, textil, metalmeccánico, químico y turismo).

A partir de las fortalezas de la estructura productiva y de las oportunidades que brinda el entorno local, nacional e internacional, se plantean dos líneas estratégicas a seguir. En la

⁴ Ente Municipal de Turismo (EMTUR)

⁵ Las comillas corresponden al texto original.

primera se propone mejorar la competitividad de los sectores productivos existentes a partir de las capacidades acumuladas y de la aglomeración de empresas pequeñas y medianas, basando el desarrollo competitivo no sólo en recursos naturales o humanos abundantes, sino avanzando sobre etapas posteriores sustentadas en la inversión y, principalmente, en la innovación. Como segunda línea estratégica se propone promover nuevos sectores productivos innovadores en áreas con perspectivas de crecimiento de la demanda, así como de servicios a las actividades económicas locales basados en las capacidades científicas y tecnológicas existentes en la ciudad y en el elevado nivel educativo de la población.

Tabla 1
Síntesis FODA de Mar del Plata y el Partido de Gral. Pueyrredon

<p>Las actividades productivas hoy</p> <p>El entorno</p>	<p>Fortalezas:</p> <p>1-Recursos Naturales, Culturales y Paisajísticos</p> <p>2-Infraestructura : Transporte Automotor y Aéreo Telecomunicaciones, Energía, Puerto, Parque Industrial y Recreacional</p> <p>3-Sectores Productivos: PyME Mano de Obra Intensivos</p> <p>4-Mar del Plata - Marca Nacional Turística</p> <p>5-Experiencia Institucional de Apoyo PYMES</p> <p>6-Instituciones Científicas y de I+D</p> <p>7-Elevado Nivel Educativo de la Población</p>	<p>Debilidades:</p> <p>1-Deficiencias de infraestructura: * Transp. Ferroviario * Restricciones al uso serv. Públicos (peaje) * Terminales Ferro-automot</p> <p>2- Sectores productivos PyME y M.O intensivos con: * Baja Estacionalidad; * Baja diferenciación; * Alta sensibilidad var. D.a precios; * Precariz. Laboral; * Bajos eslabonamientos y coop. * Bajas exportaciones</p> <p>3- Baja tasa de creación empresarial</p> <p>4- Baja Demanda servicios profesionales y de apoyo</p> <p>5- Baja participación de actividades del conocimiento</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>a- Movimiento de Capitales Productivos</p> <p>b- Aumento de la Demanda: Productos Innovadores y de Calidad así como de Nuevos Materiales</p> <p>c- Aumento de la Demanda Turística: Congresos y convenciones, Turismo Urbano y Cruceros</p> <p>d- Cambio de hábitos de consumo</p> <p>e- Nuevas Tecnologías de producción y gestión</p> <p>f- Nuevas Tecnologías información/ comunicación</p> <p>g- Planes de Competitividad Sectoriales</p> <p>h- Importancia de los Espacios Locales</p>	<p><u>LINEAS ESTRATÉGICAS CON POSICIÓN OFENSIVA FUERTE</u></p> <p>1-Mejorar la competitividad de los sectores productivos existentes, MO intensivos y con predominio de pymes</p> <p>2- Promover el desarrollo de sectores productivos innovadores</p>	<p><u>LINEAS ESTRATÉGICAS CON POSICIÓN OFENSIVA DEBIL</u></p> <p>3- Mejorar la dotación de infraestructura y su accesibilidad</p>
<p>Amenazas:</p> <p>A- Inestabilidad Macroeconómica</p> <p>B- Inseguridad Jurídica</p> <p>C- Restricciones Fiscales y Legales</p> <p>D- Asimetrías en Relaciones de Intercambio</p> <p>E- Competencia entre Regiones por:</p> <p>* Oferta de Destinos Turísticos</p> <p>* Radicación de Inversiones Productivas</p> <p>F- Deterioro ambiental</p> <p>G- Desempleo/precariedad/inseguridad social</p>	<p><u>LINEAS ESTRATÉGICAS CON POSICIÓN DEFENSIVA FUERTE</u></p> <p>4- Posicionar la marca "MDP"</p> <p>5- Promover un desarrollo productivo sustentable</p>	<p><u>LINEAS ESTRATÉGICAS CON POSICIÓN DEFENSIVA DEBIL</u></p> <p>6- Promover la creación de empleo calificado y estable.</p>

Fuente: UNMdP, FCEyS (2002)

De esta manera, ambos estudios generan un importante material de base para la discusión y búsqueda de consenso sobre las líneas de acción a seguir para lograr la mejora competitiva de la trama productiva local y el consecuente desarrollo económico y social del Partido.

III. Actividades desarrolladas en pos del PDP

La búsqueda de consenso

Luego de una presentación formal de los informes se dispuso un encuentro de los principales dirigentes de instituciones empresariales de la ciudad. En esta reunión se llevó a cabo un "taller de conversación efectiva" bajo la coordinación de expertos, cuyos objetivos fueron acercar a los distintos actores de la ciudad con vistas al trabajo conjunto en un nuevo taller y comprometer a los líderes en la búsqueda de acciones conjuntas consensuadas.

Entre finales de 2001 y 2002 se realizaron tres Reuniones Plenarias (talleres). El objetivo último de estos talleres fue delinear acciones consensuadas para mejorar la competitividad del entramado productivo local y, en consecuencia, potenciar el desarrollo económico y social del Partido de Gral. Pueyrredon. Se plantea lograr este objetivo mediante la generación y puesta en marcha de un Plan de Desarrollo Productivo.

Los talleres plenarios

En el primer encuentro, denominado taller participativo "Hacia un Plan de Desarrollo Productivo de la ciudad de Mar del Plata", se logró la participación de un número importante y representativo de instituciones vinculadas a la actividad productiva de la ciudad. Si bien para los próximos encuentros se pretende lograr una mayor concurrencia, los consensos a los que se llegó son asumidos como punto de partida para iniciar el trabajo en pos de conseguir el objetivo propuesto.

Sobre la base de los documentos elaborados por CEPAL y la Universidad y del posterior trabajo en comisiones, se llegó a consenso sobre la problemática que enfrenta la ciudad. Así, se trataron y definieron diez factores que afectan y condicionan el desarrollo productivo del Partido de Gral. Pueyrredon. Estos son: 1- Modelo económico global de concentración de capital; 2- Debilidad de la interacción entre instituciones y de éstas con los empresarios; 3- Falta de una política de desarrollo productivo (Falta de pensamiento estratégico y compromiso); 4- Falta de utilización de capacidades. Transferencia: entre sector productivo y conocimiento; 5- Falta de financiamiento; 6- Falta de marketing integral de la ciudad; 7- Falta de una conducta proactiva, falta de adaptabilidad; 8- Falta de asociatividad; 9- Falta de objetivos convocantes consensuados; y 10- Falta de confianza y liderazgo (económica, política y jurídica).

En función de esta problemática se consensó comenzar a trabajar en tres líneas de acción:

1. Identificar las instituciones de oferta tecnológica, sus recursos humanos y las necesidades de las empresas demandantes de servicios tecnológicos;
2. Intensificar el vínculo entre las instituciones de la ciudad, ampliar el marco de la convocatoria del primer taller y relevar los recursos existentes no aprovechados;
3. Establecer potencialidades productivas del Partido (oferta y demanda).

Para llevar adelante estas acciones surgió del consenso, como estructura operativa, la conformación de una Junta Promotora y tres comisiones de trabajo, cada una de éstas en función de una de las líneas de acción consensuadas.

En los talleres siguientes se presentaron los avances de cada comisión y se fijaron nuevas metas para las comisiones, siempre dentro del cumplimiento de las tres líneas de acción planteadas en el primer taller. A estos encuentros se incorporaron nuevos actores a la vez que otros salían. En este sentido, es conveniente rescatar las conclusiones del segundo taller en las cuales se observa el optimismo que genera en los participantes el haber logrado llevar adelante acciones, que si bien como ya comentáramos para algunos parecen no ser suficientes, para otros resultan de sumo valor. Cabe destacar:

- El trabajo en equipo y el marco de continuidad de las acciones.
- La coordinación de la actividad y la valorización de los recursos locales existentes.
- La incorporación e integración de las distintas miradas.
- Encontrar un mecanismo válido de trabajo a pesar de la coyuntura, con método, planificación y responsabilidad en la tarea asumida.

En el tercer taller, luego ya de casi un año de trabajo, se presentaron dos cuestiones que si bien inicialmente se vieron como problemas, redundaron en una mejora de la metodología de trabajo. Los problemas observados fueron una disminución sumamente importante de la convocatoria y un fuerte cuestionamiento a las actividades que se estaban desarrollando.

El problema de la convocatoria puede explicarse simplemente como un tema de "gestión" de la misma y no por la falta de elementos convocantes⁶. No obstante, la revisión de la segunda problemática planteada, como se verá más adelante, mejora significativamente el poder de convocatoria.

Las actividades que se desarrollaban en las comisiones hasta el tercer taller estaban relacionadas con las tres líneas de trabajo planteadas inicialmente (vinculación tecnológica, vinculación institucional y oferta productiva). A medida que se avanzaba con el trabajo iban surgiendo algunas dudas sobre la actividad desarrollada y se planteó la necesidad de una revisión estratégica de la metodología de trabajo. Entre otras cosas se cuestionaba si realmente se buscaba generar un Programa de Desarrollo Productivo o si simplemente se desarrollaban acciones tendientes a solucionar algunos problemas puntuales. Es decir, no se visualizaba que las acciones planteadas llevaran necesariamente a la elaboración del Plan de Desarrollo Productivo sino que eran vistas como acciones temáticas puntuales que redundarían claramente en un incremento de la competitividad del entramado productivo local pero que distaban de conducir hacia un Plan integral de desarrollo.

A partir de estos cuestionamientos, se decidió la realización de un nuevo encuentro para realizar una revisión estratégica de la metodología de trabajo. Ésta tuvo como resultado un cambio en la misma⁷, la cual consiste básicamente en trabajar con los sectores definidos como relevantes en el Diagnóstico de la Universidad. El trabajo por sectores tiene como objetivo avanzar, sobre la base del trabajo de la Universidad, en el diseño de líneas de acción sectoriales específicas. Para la elaboración de la metodología se comenzó a trabajar con una prueba piloto sobre el sector Turismo.

⁶ Un mayor análisis puede verse en la sección Convocatoria a talleres, jornadas y otras actividades.

⁷ Una presentación más extensa puede verse en la sección Revisión de la metodología de trabajo.

Por otro lado, según consta en las conclusiones de los talleres, de los distintos actores surge la necesidad de reconocer el aporte de la CEPAL al haber marcado el camino de inicio de esta actividad. Es decir, la participación inicial de esta institución y sus sucesivas muestras de apoyo son vistas por los participantes de los talleres como fundacionales, y como un apoyo y estímulo a la continuidad de la actividad.

Trabajo en comisiones

A partir del primer taller, a cada comisión le fueron encomendadas tareas específicas a cumplir, asignando responsabilidades a sus miembros, con un cronograma determinado y metas que cumplir.

A lo largo del año 2002 se trabajó intensamente en estas comisiones, coordinadas por una junta promotora, alcanzando entre otros resultados: 1.- Interacción entre Instituciones; 2.- Interacción entre instituciones y empresas; 3.- Instalar la discusión sobre temas productivos en el ámbito local, público y privado; 4.- Relevar, obtener y organizar material sobre la actividad productiva de la ciudad; 5.- Puesta a disposición del servidor del Municipio de Gral. Pueyrredón para alojar un sitio de consulta de informes para empresas e instituciones y para generar un espacio para la interacción entre los agentes del ámbito productivo local; 6.- Elaboración de un listado de instituciones tecnológicas y de capacitación para empresas existentes en Mar del Plata. 7.- Exploración de las necesidades tecnológicas de las empresas del Parque Industrial; 8.- Realización de jornada de vinculación tecnológica; 9.- Vinculación concreta entre una Instituciones y empresas. 10.- Desarrollo de metodología de trabajo sectorial (Prueba piloto con el sector Turismo).

A continuación se hace una breve presentación y análisis de las actuaciones de cada comisión.

Comisión 1: Vinculación tecnológica

En el primer taller, a través del trabajo en mesas temáticas se logró consenso sobre las bases del plan de acción y se decidió acotar las actividades de vinculación a las empresas del Parque Industrial Gral. Savio, trabajando de esta manera en una prueba piloto. Esta prueba permite desarrollar la metodología de trabajo a ser replicada luego al universo empresarial del Partido.

Las actuaciones generales planteadas a los efectos de transformar la problemática observada en Mar del Plata en el primer taller para la comisión 1, presentadas en la tabla 2, pueden resumirse básicamente en: 1) Identificar las instituciones que conforman la oferta tecnológica, sus servicios y recursos humanos y a las empresas demandantes de esos servicios; 2) Organizar una Jornada de Vinculación Tecnológica (JVT) y 3) Crear un centro de servicios tecnológicos.

Tabla 2
Comisión 1: Actividades consensuadas

Acciones MESA 1 -	Responsables	Cronograma	
Identificar las instituciones de oferta tecnológica, sus RR y las empresas demandantes de esos servicios.	Universidad (FCEyS, Centro de investigaciones), Empresas demandantes y Municipalidad (Sec. de la Producción).	1 al 10, Febrero 2002	Objetivo principal: vincular oferta y demanda tecnológica. Objetivo específico: mejora de la rentabilidad, a través de Q-eficiencia y productividad.
Sensibilización a las instituciones y a las empresas	Grupo de empresas del Parque Industrial	28 de febrero	Meta: Jornada de vinculación tecnológica de sector químico metalmecánico y alimenticio. 1er quincena de marzo 2002. Meta: Crear un Centro de servicios Tecnológicos en el parque industrial. Dic2002.
Organizar jornada de vinculación tecnológica.	UCIP, Municipio, Consorcio del Parque Industrial e Instituciones de la oferta.	15 de febrero a Medios de marzo	
Relevamiento de la oferta tecnológica institucional y empresaria.			
Relevamiento de la demanda –empresas -			
Sensibilización para la asociatividad			
Organización del centro			
Gestión del financiamiento			
Puesta en marcha del Centro			

Fuente: Taller "Hacia un Plan de Desarrollo Productivo para Mar del Plata"

El plan de acción de la comisión de Vinculación Tecnológica tiene asignados responsables para cada una de sus acciones así como un cronograma. Un número importante de las acciones previstas fueron llevadas adelante, aunque con tiempos un poco más dilatados de lo previsto, logrando la concreción de las siguientes actividades:

- Elaboración de un listado de instituciones tecnológicas y de capacitación para empresas existentes en Mar del Plata.
- Exploración de las necesidades tecnológicas de las empresas del Parque Industrial;
- Realización de una jornada de vinculación tecnológica;
- Vinculación concreta entre instituciones y empresas.

Para la identificación de la oferta tecnológica del Pdo. de Gral. Pueyrredon se realizó un relevamiento telefónico y entrevistas con informantes claves para lograr armar el "mapa" de instituciones que prestan servicios tecnológicos en el Partido de Gral. Pueyrredón. Así, se logró armar un Padrón en el que figuran las principales instituciones de la ciudad que prestan servicios a empresas. Cabe destacar que, en el proceso de armado del padrón, fueron contactadas telefónicamente la mayoría de las instituciones y se inició el trabajo de conscientización e involucramiento de los posibles participantes a una futura Jornada de Vinculación Tecnológica.

Esta base de datos, que cuenta con información de las personas a contactar en cada institución, se la colocará en página web en el servidor del municipio y permitirá a las empresas conectarse con las páginas web de las instituciones oferentes (links). En el caso que alguna de las instituciones no posea página web, se incluye en el sitio una reseña de los servicios prestados por la misma. A su vez, está prevista la realización de un folleto con la oferta tecnológica institucional del Partido.

Las empresas del Parque Industrial fueron consultadas sobre sus necesidades tecnológicas. Previo a la realización de la encuesta se convocó a las instituciones locales a una reunión informativa y de trabajo, la cual permitió un contacto personal con sus representantes, quienes se involucraron y manifestaron su compromiso a participar en las jornadas. En esta reunión se

elaboró el borrador del formulario a aplicar y se logró consenso sobre la necesidad de realizar una visita a las empresas del Parque para informarles de las actividades que se estaban realizando, invitarlas a la JVT y aplicar el formulario de encuesta.

A la reunión en el Parque Industrial asistieron representantes de varias instituciones⁸. Los empresarios fueron frontales en su análisis de los antecedentes en VT. Ellos plantearon la existencia de una gran distancia entre sus necesidades y los trabajos realizados en la Universidad y los problemas para poder localizar y lograr respuesta de los investigadores. Luego de un rico debate los empresarios manifestaron sus interés en participar de la nueva experiencia, involucrándose inicialmente en el relevamiento (ellos mismos circularon las encuestas y convocaron al resto de los empresarios) y luego en las comisiones de trabajo. El relevamiento dio una primera aproximación a los requerimientos tecnológicos de las empresas, generando para las JVT dos mesas de trabajo: 1) gestión de productos y procesos y 2) gestión comercial.

Sobre la base de estos requerimientos se organizó la jornada de vinculación a la cual asistieron más del 90% de las instituciones y cerca del 40% de las empresas. De los resultados de la JVT surge de la Mesa 1 la necesidad de: a) normalización de procesos, productos y técnicas de gestión y b) difusión de la oferta tecnológica disponible. De la Mesa 2 surge como problemas a) la falta de insumos importados; b) falta de laboratorios homologados para realizar certificaciones y superposición de controles; y c) Problemas para el manejo global de la operatoria de exportación; por último, se plantea la necesidad de centralizar la demanda tecnológica.

En este sentido se está trabajando actualmente en el armado final de la oferta productiva (links) y en el relevamiento de: a) las necesidades reales de certificaciones; b) los controles públicos existentes (trabas y superposición) y c) oferta productiva - exportable - del Parque Industrial.

Comisión 2: Vinculación Interinstitucional

La comisión de vinculación interinstitucional tiene por finalidad mejorar el flujo de información entre las instituciones de la ciudad. Se plantea para ello en primer lugar relevar los trabajos y documentos vinculados a la actividad productiva disponibles en cada institución. Esta comisión tiene también como objetivo la difusión de las actividades desarrolladas con el fin de propiciar la discusión sobre la importancia del sector productivo para el desarrollo de la ciudad.

Tabla 3
Comisión 2: actividades consensuadas

Acciones MESA 2-	Responsables	Cronograma	
Comunicarse con todas las entidades e instituciones invitadas a esta jornada.	Municipalidad (Sec. de la Producción) y UCIP.	Antes del 15 de dic01	Objetivo 1: relevar los recursos existentes no aprovechados Objetivo 2: hacerles saber el resultado de esta jornada de trabajo y lograr el involucramiento futuro.
Comunicado de prensa para difundir los resultados de la jornada de hoy y el plan de acción futuro	Municipalidad, UCIP, Universidad Nac. De Mar del Plata (FCEyS) y Universidad Fasta	Antes del 7 de dic01	

Fuente: Taller "Hacia un Plan de Desarrollo Productivo para Mar del Plata"

⁸ UCIP, INTEMA (Instituto de tecnología de Materiales, Fac. de Ingeniería), CIE (Centro de Investigaciones Económicas, FCEyS) y Unidad de Vinculación Tecnológica (Universidad).

Para el logro del primer objetivo, se elaboró una ficha tipo donde las instituciones deben volcar los datos de las publicaciones que poseen. A su vez, se solicitó, en la medida que esto fuera posible, el envío digital de las mismas. Con esto se conformó una base de más de doscientos trabajos a los cuales se puede acceder inicialmente a través de la página de la UCIP, estando prevista su localización en el servidor de la Municipalidad dentro de la página web del PDP.

Por otro lado, las instituciones participantes comenzaron a divulgar por distintas vías las actividades que se estaban desarrollando, bajo la idea de generar acciones para luego difundirlas – y no al revés -. En este sentido, se difundieron en los distintos medios locales las actividades que se estaban desarrollando. Como ejemplos puede mencionarse la publicación en medios de difusión de un resumen del Diagnóstico de la UNMdP, la entrega personal del Diagnóstico al Intendente y al Rector de la UNMdP por parte de las autoridades de la FCEyS y la presentación de las actividades en las Jornadas del Plan Estratégico de Mar del Plata.

Como resultado de estas acciones se logró instalar la discusión sobre temas productivos en el ámbito local, público y privado; relevar, obtener y organizar material sobre la actividad productiva de la ciudad; la puesta a disposición del servidor del Municipio de Gral. Pueyrredón para alojar un sitio de consulta de informes para empresas e instituciones y para generar un espacio para la interacción entre los agentes del ámbito productivo local; la interacción entre instituciones locales; y la articulación de actividades con el Plan Estratégico de Mar del Plata.

Actualmente esta comisión se encuentra trabajando en el diseño de la página web del PDP y evaluando y organizando los documentos recopilados para presentarlos en esta página.

Comisión 3: Oferta productiva

La comisión 3 tiene como objetivo el relevamiento de datos que permitan determinar la oferta productiva de la ciudad para luego conformar una base de datos y catálogo con dicha oferta.

Esta comisión por distintos motivos no logró mayores avances y finalmente se disolvió.

IV. Metodología

En los talleres plenarios se trabaja divididos en tres mesas en función de las líneas de acción planteadas en el primer taller. La finalidad del mismo es presentar lo actuado en las comisiones y consensuar nuevas líneas de trabajo para cada comisión, asignando nuevamente responsabilidades. Al final del taller se elabora un documento en el que consta las acciones sobre las que se logró consenso y se presentan en una sesión plenaria.

Como se mencionó anteriormente, las actividades de las comisiones entre la realización de un taller y otro están coordinadas por una junta promotora. Esta junta está conformada actualmente por cinco integrantes pertenecientes a instituciones y empresas (Municipalidad; Universidad; UCIP; Cámara Argentina de la Construcción y Hotel Sheraton Mar del Plata). Sus atribuciones son: ampliar la base de la convocatoria; realizar el seguimiento de los cronogramas; articular la comunicación interna y externa; y convocar a los participantes a la próxima reunión plenaria.

Las comisiones de trabajo tienen reuniones semanales, en la que se analiza la evolución de las actividades encomendadas y se asignan nuevas tareas específicas a cada uno de los participantes. Cada comisión tiene un coordinador que actúa a su vez de nexo con la Junta Promotora.

Revisión de la metodología de trabajo: prueba piloto en el sector turismo

A medida que se avanzaba en el trabajo fueron surgiendo algunas dudas sobre la actividad desarrollada y se planteó la necesidad de una revisión estratégica de la metodología de trabajo. Entre otras cuestiones se planteó si realmente se buscaba generar un Programa de Desarrollo Productivo o si simplemente se desarrollaban acciones tendientes a solucionar algunos problemas puntuales, lo cual era considerado igualmente válido. En este sentido, se aprovechó la visita de especialistas en la temática de la Universidad de Barcelona⁹ como disparador de unas jornadas de reflexión a partir de las cuales se modificó la metodología de trabajo.

De la reunión con los catedráticos españoles se destaca en primer lugar lo atípico del "Plan" dado que habitualmente estos surgen a partir de una demanda del ejecutivo comunal y, en este caso, surge de la inquietud de instituciones y empresas locales. El segundo punto relevante planteado fue la existencia de un documento riguroso con un diagnóstico y líneas generales de actuación. Por lo tanto, se propuso retomar el diagnóstico, validarlo con los actores de cada uno de los sectores relevantes y trabajar por rama de actividad para profundizar las propuestas de acción en función de la problemática y visión empresarial específica. De esta manera se comenzó a trabajar en una prueba piloto con el sector turismo, continuando a su vez con el accionar de las comisiones.

La dinámica sectorial de trabajo quedó definida de la siguiente forma:

1. Convocatoria a los integrantes del sector (empresas, cámaras, asociaciones y otras instituciones vinculadas)
2. Taller de trabajo
 - 2.1. Breve presentación del diagnóstico del sector (del documento "Mar del Plata productiva...")
 - 2.2. Trabajo en mesas temáticas en función al diagnóstico y líneas particulares que surgen como relevantes y pertinentes en el encuentro.
 - 2.3. Elaboración de informes por mesas.
3. Elaboración de informe conjunto.
4. Determinación de líneas de acción.
 - 4.1. Redacción del primer borrador del documento maestro.
 - 4.2. Realización de actividades tendientes a implementar las líneas de acción planteadas.

Las comisiones sectoriales tienen como función trabajar y ajustar el documento maestro del sector, el cual contará con una definición puntual de la problemática sectorial y una propuesta específica de actuación. Esta comisión no sólo propone líneas de actuación sino que lleva adelante las acciones necesarias para lograr implementarlas.

Las comisiones no trabajan sólo con la información captada en el taller sectorial sino que pueden convocar a referentes del sector o subsectores o incluso organizar nuevos talleres sectoriales. El documento final es presentado en un taller sectorial plenario donde se buscará

⁹ José García Quevedo y Néstor Duch Brown

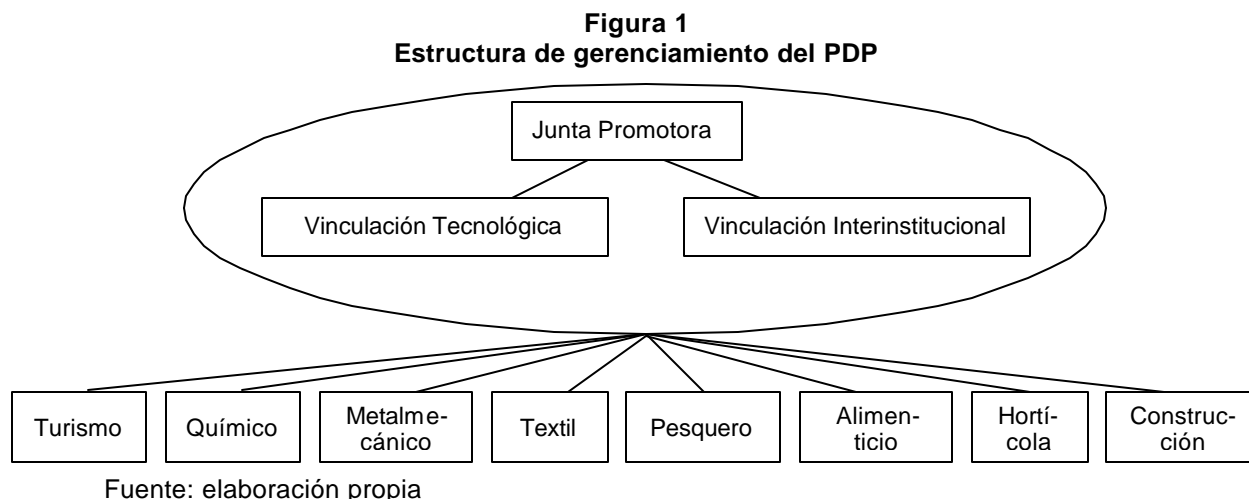
consenso sobre las acciones planteadas, generándose a partir de este la versión final del documento maestro.

El total de los informes maestros sectoriales pasaran a constituir el Plan de Desarrollo Productivo.

Estructura de gerenciamiento del PDP

La estructura de gerenciamiento del PDP luego de algunas modificaciones quedó conformada por una Junta Promotora que cuenta con la participación y colaboración de los miembros más antiguos de las dos comisiones de vinculación. En total, la coordinación de las actividades es llevada adelante por unas diez personas que se reúnen mensualmente para evaluar la marcha de las actividades.

En las comisiones sectoriales participa al menos un miembro de la Junta Promotora o de las comisiones de vinculación. También participa un miembro del equipo de investigación de la UNMdP que elaboró el informe sectorial en el Diagnóstico Productivo.



V. Problemas encontrados en el accionar

A continuación se presenta una breve reseña de los principales problemas enfrentados. Estos tienen que ver con dificultades en la convocatoria, financiamiento y dedicación que requiere este tipo de experiencia.

Convocatoria a talleres, jornadas y otras actividades

Algunos de los problemas que enfrenta el trabajo dentro del PDP es la fluctuación en la convocatoria, su desgaste, el “ruido” que genera la entrada de nuevos actores y el financiamiento de las actividades.

Con relación a la convocatoria a las distintas actividades se enfrentó a una fuerte fluctuación en el número de asistentes. En este sentido el segundo taller tuvo mayor convocatoria que el primero, mientras que el último plenario (tercero) tuvo una exigua concurrencia.

¿A qué se debieron estas variaciones en la asistencia?. A nuestro entender esto se debió a problemas en la metodología y tiempos de la convocatoria, es decir, a la gestión del encuentro, más allá de otras situaciones como la dilación de las actividades pautadas o el hecho de ser algo en lo que ya se ha participado y no se visualizan resultados. Cabría pensar entre otras cosas en la necesidad de dedicar un mayor tiempo a la convocatoria e invitar, al menos, en forma individual a los actores más dinámicos y de quienes se espera un aporte substancial. (ver tabla 4).

Tabla 4
Diferencias en la convocatoria a talleres

2do Taller	3er Taller
Novedad	5 meses de inactividad
Con tiempo de preparación y antelación a la fecha del taller	Poco tiempo de preparación y convocatoria sobre la fecha
Tarjeta de invitación personalizada	Invitación por correo electrónico - attach
Llamados telefónicos para reforzar la convocatoria	Algunos llamados puntuales para confirmar asistencia

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, según la experiencia en la JVT y en la prueba piloto del sector turismo, la convocatoria mejora en la medida que se perciben resultados concretos. En este sentido, cuando la invitación a participar se hace en forma más específica (sector) mayor es la respuesta, dado que en esta instancia se visualizan más claramente los aportes y resultados. Vale agregar que también se nota una mayor respuesta cuando a los invitados se les muestra la importancia que tiene su participación y que sus propuestas en las mesas de trabajo van a ser consideradas seriamente.

¿Cuándo tuvieron mayor éxito las convocatorias?. En su primer lanzamiento; luego de trabajar mucho las invitaciones, explicando de qué se tratan las actividades; y cuando se planteaba la posibilidad de obtener algún resultado concreto.

Por último, pero quizás el punto más relevante en cuanto a la convocatoria, es la falta de involucramiento de actores locales con mayor peso político. En este sentido desde el municipio se reconoce una activa participación de la Dirección de la Producción la cual no tiene un correlato de apoyo concreto a la actividad productiva desde niveles más altos del ejecutivo comunal¹⁰. A su vez, desde el ámbito de la Universidad, a nivel Rectorado y sus órganos más cercanos, tampoco se observa un compromiso con las necesidades del ámbito productivo regional en el que está inserta, sólo se pueden encontrar acciones individuales pero sin un planteo político orgánico detrás.

Frecuencia de reuniones: desgaste

La frecuencia de los trabajos en comisión genera un cierto desgaste en los participantes pero, nuevamente, en la medida que se van cumpliendo las metas la convocatoria se mantiene.

¹⁰ Entre otros indicadores pueden mencionarse la falta de una política de desarrollo productivo o el exiguo presupuesto de la Dirección de la Producción, su disminución jerárquica - de secretaría a dirección - o la utilización del área "Exportar" para el cobro de impuestos.

Otro problema detectado en este punto es que al cumplirse las metas previstas en el taller plenario en una de las comisiones, ésta frenó su actividad hasta la realización del siguiente taller plenario, lo cual implicó casi cinco meses de inactividad. Luego, cuando se retomaron las actividades, no se pudo volver a captar a los integrantes de la comisión que representaban a las empresas. Por lo tanto, la falta de resultados de corto plazo y la dilación de las actividades genera problemas para mantener la convocatoria.

Importancia de los coordinadores de las comisiones

Otra de las dificultades enfrentadas fue la imposibilidad de avanzar en las línea consensuada por una de las comisiones. No se generaron acciones que fueran convocantes, lo cual impidió llevar adelante las metas de la comisión, perdiendo sus miembros el entusiasmo e involucramiento. En este punto, la Junta Promotora tampoco fue capaz de actuar de forma tal de reencaminar la actividad de la comisión.

Los nuevos participantes

Constantemente se ha tratado de aumentar la convocatoria, conscientes de la importancia de lograr un mayor consenso y del aporte que pueden hacer los nuevos integrantes. No obstante se ha encontrado que la incorporación de nuevos miembros a los talleres plenarios genera algunos "ruidos" que dificultan la dinámica del encuentro. Así, los nuevos integrantes habitualmente asisten con un desconocimiento parcial de las actividades que se están desarrollando o con algunas dudas que requieren de una dedicación, esfuerzo y tiempo que escapa a la dinámica del taller. En ciertos casos incluso se genera cierto nivel de conflicto lo cual lleva a la necesidad de repensar el modo de convocar a los nuevos asistentes.

Financiamiento de las actividades

Si bien la falta de recursos económicos para aplicar al desarrollo de las actividades no frenó el accionar, ésta restringe la posibilidad de una mayor dinámica y coordinación. Todos los eventos realizados requieren de un gran sincronismo de todos los participantes para lograr financiar los encuentros. A su vez, la existencia de una persona que se dedique al menos a tiempo parcial a convocar y coordinar las actividades mejoraría notablemente la eficiencia.

VI. La UNMdP

La participación de la UNMdP comienza a partir de la convocatoria de CEPAL a la Facultad de Cs. Económicas y Sociales (FCEyS) para trabajar en el diagnóstico y propuesta de actuación para el sector productivo del Partido de Gral Pueyrredon. Esta participación inicial de una facultad luego se complementó con la incorporación de otras unidades académicas pero continúa siendo la FCEyS la que, desde el ámbito de la UNMdP, tiene el mayor involucramiento.

Esta fuerte participación tiene al menos dos explicaciones. Por un lado, el significativo desarrollo del área de investigación de esta facultad, vinculado tradicionalmente a trabajos empíricos sobre el sector productivo y, como un desenlace casi natural, la necesidad de avanzar en el campo con sus propuestas y vinculación con el ámbito productivo. Por otro lado, y con una relevancia que consideramos mayúscula, la decisión política de las autoridades de la FCEyS de contribuir activamente al desarrollo económico y social de la comunidad en la que está inserta.

Aportes

Entre las contribuciones de la UNMdP al desarrollo de Mar del Plata circunscripto a este accionar en particular en pos de un Plan de Desarrollo Productivo pueden mencionarse:

- ◆ La elaboración de un riguroso documento sobre el sector productivo en el cual no sólo se hace un diagnóstico de la actividad productiva sino que también se incorporan propuestas claras para desarrollo y mejora competitiva.
- ◆ La participación activa de investigadores, autoridades y personal administrativo de la UNMdP de distintas unidades académicas, con una gran dedicación e involucramiento.
- ◆ El uso y puesta a disposición del “Plan” de la red de contactos de la UNMdP.
- ◆ Una visión estratégica del futuro socioeconómico del Partido y en particular del sector productivo.
- ◆ Una relativa posición de liderazgo y capacidad de convocatoria (aparece como neutra ante el conjunto de instituciones empresariales).
- ◆ Capacidad analítica de las acciones realizadas, con tiempos para la reflexión.
- ◆ Asistencia a empresas.
- ◆ Colaboración con instituciones locales.

Problemas

Entre los problemas detectados de la participación de la UNMdP se pueden mencionar:

- ◆ La falta de tiempo del personal de la UNMdP, dado que la actuación dentro del “Plan” requiere de mucho tiempo y debe realizarse como actividad extra a la docencia e investigación.
- ◆ Manejo de tiempos en forma distinta a la de los de los empresarios.
- ◆ No se logró involucrar dentro del ámbito de la UNMdP a actores de relevancia como pueden ser la Unidad de Vinculación Tecnológica - la cual participa en forma marginal - y unidades académicas de relevancia para la vinculación tecnológica con el sector productivo.

En definitiva consideramos que la actuación de la UNMdP fue necesaria para darle un mayor contenido y solidez a lo actuado. No existe otro ente que posea el bagaje de información, conocimientos y visión de conjunto como la UNMdP. A su vez, su involucramiento nutrió al PDP de una importante masa crítica de recursos humanos calificados. En este sentido, la incorporación activa de otras unidades académicas permitió complementar fuertemente el aporte de la UNMdP al PDP.

Cabe aclarar que tampoco hubiera sido posible la experiencia y no tendría consenso lo actuado sin la participación de: UCIP, Municipio (Sec. de la Producción, EMTUR), Bolsa de Comercio, Eurocentro, FIBA, universidades Tecnológica Nacional, FASTA y CAECE, INTEMA, INTA, CEMSUR-CITEP-INTI, Centro IDEB MdP, Colegio de Ingenieros de la Prov. de Bs. As., Consorcio Portuario Regional MdP, Cooperativa de Horticultores, cámaras Arg. de la Construcción, Arg. de Armadores de Buques, Empresaria de la Recreación de MdP, de Hoteles y Gastronomía y el involucramiento activo de un número importante de empresarios.

VII. Reflexiones finales

La experiencia de trabajo conjunto de la UNMdP con instituciones y empresas locales ha generado en los participantes una mejora significativa en su inserción y proyección al medio, permitiendo ya, en esta etapa iniciática, logros que claramente apuntan a la solución de fallas de mercado y la mejora de la competitividad de las empresas locales.

Las acciones realizadas resultan raramente imaginables sin la participación conjunta y es claro en esto que la UNMdP cumple un importante rol. Los miembros de esta institución han colaborado significativamente en los avances logrados.

El Diagnóstico y propuestas de actuación realizados por la FCEyS junto con el trabajo de análisis institucional de CEPAL marcaron las bases de esta experiencia. A su vez, la participación de estas instituciones facilitaron la convocatoria inicial.

El posterior involucramiento de miembros de distintas unidades académicas de la UNMdP, trabajando en forma mancomunada y con un alto compromiso con lo actuado, permitió complementar el fuerte trabajo realizado por el resto de las instituciones y empresas locales. El aporte de la UNMdP puede resumirse en su visión estratégica del futuro socioeconómico del Partido, basada en el aprovechamiento de las capacidades científicas y tecnológicas existentes en la ciudad y en el elevado nivel educativo de la población para la generación de un contexto competitivo e innovador. Aporte que no queda sólo en el planteo sino que se asume un rol activo y comprometido a favor de la concreción de esa visión.

Los problemas que enfrenta la participación de la UNMdP están vinculados en primera instancia a la estructura actual de evaluación de los docentes-investigadores que no contempla la relevancia que este tipo de intervención tiene para el territorio en el que la institución está inserta, y, en segundo lugar, a la falta de participación y compromiso desde la esfera de gobierno a nivel Rectorado y de algunas unidades académicas relevantes para la transferencia al ámbito productivo.

Finalmente, se considera el futuro del PDP depende en gran parte de la continuidad, al menos con el nivel de compromiso actual, de la participación de la UNMdP. La estructura de trabajo sectorial actualmente en funcionamiento requiere de una participación cada vez mayor de la UNMdP tanto como actor necesarios en los talleres como en la etapa posterior de definición e implementación de acciones.

VIII. Bibliografía

Ferraro, C. y Costamagna, P. (2002) Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata. Series CEPAL. Disponible en: www.eclac.cl

Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; CEPAL. Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local. Mar del Plata: FCEyS, c2002. 143 p. Disponible en: <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/cendoc.htm>

Tabla de contenidos

Introducción	1
I. ¿Por qué surge la iniciativa del Plan de Desarrollo Productivo para Mar del Plata?	3
II. Aportes de los trabajos de CEPAL y la UNMdP	5
III. Actividades desarrolladas en pos del PDP	7
La búsqueda de consenso	7
Los talleres plenarios	7
Trabajo en comisiones	9
IV. Metodología	12
Revisión de la metodología de trabajo: prueba piloto en el sector turismo	13
Estructura de gerenciamiento del PDP	14
V. Problemas encontrados en el accionar	14
Convocatoria a talleres, jornadas y otras actividades	14
Frecuencia de reuniones: desgaste	15
Importancia de los coordinadores de las comisiones	16
Los nuevos participantes	16
Financiamiento de las actividades	16
VI. La UNMdP	16
Aportes	17
Problemas	17
VII. Reflexiones finales	18
VIII. Bibliografía	19