

# **Planificación y Gestión del Desarrollo Económico Local en la Región Mar del Plata**

Autor: Fernando Graña<sup>1</sup>

## **Resumen**

El caso que se presenta intenta mostrar algunos de los elementos que resultaron más relevantes en la intervención del Programa AREA (componente DEL) en la Región Mar del Plata. Estas actividades fueron realizadas entre agosto de 2004 y septiembre de 2007, en el marco de la asistencia técnica brindada por el mencionado Programa al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS) y estuvieron articuladas con el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad del Partido de General Pueyrredon.

Esta región, si bien puede considerarse de desarrollo intermedio, tiene uno de los índices más elevados de desocupación de Argentina. La intervención tiene por objetivo la generación de trabajo decente a partir de la mejora competitiva del entramado productivo local. Las acciones están actualmente en curso y, luego de tres años, se tuvieron ciertos logros como son 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. Esto incluye la creación de tres centros de servicios/desarrollo tecnológicos (naval, indumentaria, 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 mil ochocientos trabajadores desocupados, la recalificación de más de cien trabajadores y la formación de más de quinientos técnicos, profesionales y empresarios.

## **Palabras clave**

Desarrollo económico local - Intervención territorial - Fortalecimiento institucional – Concertación - Participación social – Trama productiva

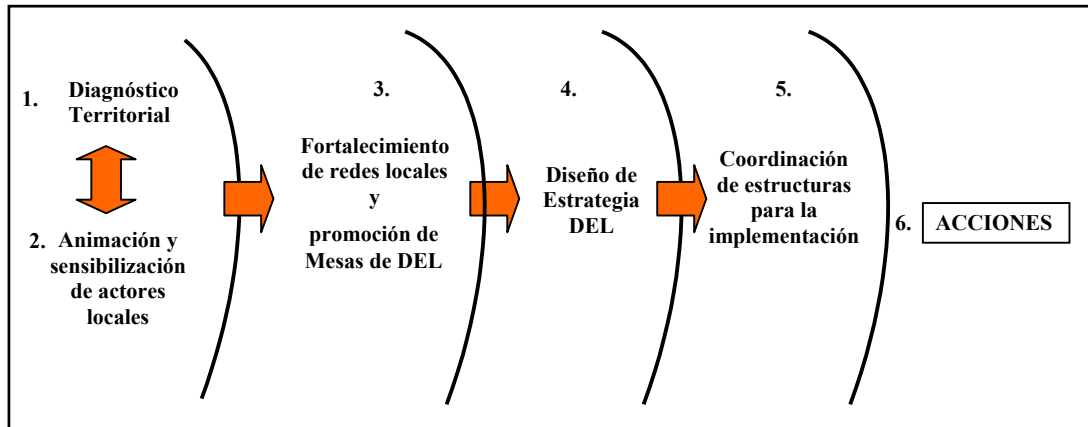
## **Introducción**

El presente documento intenta mostrar el proceso de Desarrollo Económico Local (DEL) a partir de la experiencia de intervención del Programa AREA<sup>2</sup> en la Región Mar del Plata, incorporando algunos elementos que surgen de la práctica y aparecen como relevantes para el logro de una intervención "exitosa". Se aborda este proceso siguiendo, en su secuencia, los lineamientos sugeridos por la Oficina Internacional del Trabajo – OIT – (Gasser et al., 2004).

En la práctica, no siempre se transita en forma lineal la secuencia de etapas que componen el proceso DEL. No obstante, sirve claramente para esquematizar de forma

ilustrativa cuáles son las distintas instancias por las que, generalmente, se atraviesa en una intervención territorial.

**Figura 1: Etapas del proceso de Desarrollo Económico Local**



Fuente: adaptado de Gasser *et al.* (2004:56)

En términos generales, según Gasser (*op. cit.*:26) se puede definir al DEL como: *"... un proceso de desarrollo participativo que estimula las asociaciones entre los principales actores sociales públicos y privados en un territorio definido, permitiendo tanto el diseño como la implementación de una estrategia de desarrollo común, que haga uso de los recursos y ventajas competitivas locales en un contexto global con el objetivo de crear trabajo decente y estimular la actividad económica"*.

Así, con relación a los rasgos característicos de una estrategia de DEL, siguiendo a White y Gasser (2001), puede decirse que:

- Necesita de la participación y el diálogo social
- Se basa en un territorio
- Implica la movilización de los recursos y ventajas competitivas locales
- Es realizada y gestionada localmente

En el caso de la Región Mar del Plata, se inició el trabajo en agosto de 2004, tomando al Partido de General Pueyrredon como centro de la intervención. El Partido está conformado por dos localidades: Mar del Plata y Batán, tiene una población cercana a los setecientos mil habitantes y alrededor de mil quinientos establecimientos industriales y más de 50 mil plazas hoteleras. Posee un puerto de ultramar, lo cual le permite disponer de una puerta comercial internacional para la ciudad y la región, siendo el principal puerto pesquero del país. Las actividades económicas más importantes que se concentran en esta zona son: servicios vinculados al turismo (inmobiliario, hotelero y gastronómico); pesca extractiva y su industrialización; cereales; servicios portuarios específicos (astilleros, talleres, y almacenes, entre otros); industria textil e indumentaria y metalmecánica, con un creciente desarrollo de la industria TICs.

Al momento de iniciar las acciones el Programa AREA, la ciudad tenía una tasa de desempleo directa superior al 20%. La intervención se enfocó principalmente hacia el sector secundario, con un fuerte énfasis en la capacitación de recursos humanos y en la articulación de la industria local con el terciario avanzado (Sistema regional de I+D+i) y, en la medida que se fueron detectando áreas vacantes que no podían tener respuesta desde la institucionalidad existente, se avanzó en la creación de centros de servicios tecnológicos sectoriales. Cabe destacar que lo actuado, se realizó con una fuerte articulación con distintas instancias público y privadas<sup>3</sup>.

Asimismo, se intervino en dos instancias con distinto alcance. Una territorial y la otra sectorial. Con relación a la **territorial**, se interactuó con el grupo de trabajo del Plan Estratégico de Mar del Plata, al cual se lo acompañó en las reuniones de las mesas de concertación. Esto permitió tener contacto directo y de primera mano con la problemática y oportunidades de la región, planteadas por los distintos referentes del territorio. De aquí surgieron varias líneas de trabajo, resultando como hecho más relevante un protocolo firmado con el MTEySS que permitió financiar un conjunto de acciones estratégicas definidas por la Mesa Territorial (Capacitación de anfitriones para la atención a turistas, capacitación de operarios rurales, puesta en funcionamiento de dos plantas industriales, una para el procesamiento de carne de faisanes y la otra para el soldado y montaje de placas y equipos electrónicos).

Con relación a la instancia **sectorial**, esta es la que mayor desarrollo ha tenido y comprende los sectores: Naval, Confección de Indumentaria, Madera y Mueble, Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs), Metalmecánico, Turismo, Pesquero y Frutícola.

En particular, con el Sector Turismo, se trabajó en un número reducido de acciones debido a: 1) se encontró una pluralidad de subsectores que dificultó el abordaje; 2) la existencia en la ciudad de un número de instancias institucionales que ya estaban atendiendo las necesidades del sector desde distintos ámbitos; 3) la relativa vocación participativa encontrada; y 4) la definición de acciones para el sector desde la Mesa Sectorial Nacional en la que participan el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS); la Asociación de Hoteles de Turismo (AHT); la Federación Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA) y la Unión de Trabajadores Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina (UTHGRA). Así, sin llegar a constituir una mesa sectorial local, se articularon acciones que dan lugar al fortalecimiento de instituciones de formación, la mejora en aspectos vinculados a la atención al turista y la certificación de competencias laborales (financiadas en gran parte por el MTEySS).

A continuación se presentan las distintas etapas del proceso de DEL y su vinculación con algunas de las intervenciones sectoriales y territoriales, seleccionadas en función de su grado de avance y de su valor explicativo.

## **El diagnóstico territorial y la animación y sensibilización de los actores locales**

La intervención territorial, comienza con acciones tendientes a conocer las características de la región en la que se llevarán adelante las acciones. Se realiza, a partir de información primaria y secundaria, un **diagnóstico**, que contiene una caracterización socioeconómica de la región y un **"mapa"** de las **instituciones** existentes. Con relación a estas últimas, surgen de esta actividad elementos para determinar cuál es la representatividad real de cada una de ellas.

Durante la elaboración del diagnóstico, se mantienen entrevistas con diferentes referentes territoriales, dando lugar al mismo tiempo a una instancia para **sensibilización**, tanto a los actores públicos como privados, sobre la metodología y finalidad de la intervención que se está iniciando. Esta actividad permite no sólo ajustar y consensuar el diagnóstico sino que, a su vez, da lugar a su validación y propicia el involucramiento de los actores, haciéndose éstos parte del mismo y sus propuestas de acción.

La información sobre la localidad y las diversas actividades que en ella se llevan adelante es necesaria tanto en la etapa inicial de la intervención como en el mediano y largo plazo. Esta permite tanto definir como ajustar el rumbo de las acciones una vez que se están implementando. De esta manera, es relevante recopilar y analizar la información secundaria existente sobre la región y buscar su consistencia y validación en una primera instancia a partir de reuniones con informantes clave (actores locales más representativos) y luego en talleres.

En esta línea, en la Región Mar del Plata se dispuso desde sus inicios con información sumamente rica proveniente de diversos estudios realizados por la Universidad Nacional de Mar del Plata, entre los que se destaca el libro "Mar del Plata Productiva: Diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local" (Gennero y Ferraro, 2002). El cual permitió contar con un diagnóstico y propuesta de acción de los principales sectores productivos. A modo de ejemplo, en el Anexo 1, se presenta la matriz FODA y la propuesta de acciones para el sector turismo.

Asimismo, luego de iniciadas las acciones se realizaron diversos trabajos específicos para monitorear, profundizar y ajustar la intervención, en temas tales como: necesidades de formación laboral, necesidades tecnológicas sectoriales y sobre la inserción laboral de los egresados de los cursos para desocupados que se comenzaron a implementar.

### **Las mesas de concertación**

Estas acciones iniciales de diagnóstico y sensibilización, se orientaron hacia la constitución de una mesa de concertación territorial y de mesas de concertación temáticas (sectoriales), dependiendo esto del tamaño y situación institucional del territorio.

El objetivo general de estas mesas es la mejora del bienestar de la población, buscando la **mejora competitiva** de sus tramas productivas o la generación de ellas en el caso de su inexistencia. Los objetivos generales, de estas mesas son:

- Fortalecer las redes territoriales para el Desarrollo Económico Local
- Definir una estrategia consensuada de intervención de mediano y largo plazo.
- Fomentar equipos con liderazgo local
- Lograr la participación de actores locales estratégicos

El cumplimiento de estos objetivos debe complementarse con la consecución de una **consigna** de corto plazo, cuyo objeto es mantener o ampliar la convocatoria. Así, es importante detectar una necesidad transversal a todos los intereses representados en la mesa, sobre la que actuar con efectos visibles en el corto plazo. Plazo que, para el caso de esta intervención, se planteó en un lapso de dos a seis meses. En este sentido se encontró, en todas las mesas sectoriales a la "Formación de Operarios" como tema de preocupación general, dada la escasez de operarios especializados detectada en las distintas ramas productivas con las que se trabajó.

Otro elemento de suma importancia para la convocatoria a los talleres y reuniones de las mesas, es contar con un listado o padrón de los actores más relevantes. Estos contienen datos de:

- Empresas e instituciones empresariales
- Sindicatos
- Instituciones tecnológicas y universidades
- Instituciones de formación profesional y técnica
- Representantes de órganos de gobierno municipal, provincial y nacional
- Medios de comunicación

La convocatoria de los mismos debe agotar todas las instancias, incluyendo invitaciones realizadas personalmente (sobre todo a aquellos representantes clave), una activa convocatoria telefónica, correo y medios de difusión. Es relevante, sobre todo en las primeras convocatorias, la dinamización de la misma a partir tanto del aprovechamiento de los contactos personales del equipo que está liderando inicialmente la intervención como desde los actores locales que lo acompañan. La convocatoria desde las empresas e instituciones a sus pares tiene un importante impacto en la efecto en la participación.

A lo largo del trabajo las convocatorias pueden ser más o menos numerosas. La cantidad suele ser relevante, sobre todo para los mismos participantes, dado que se ven acompañados y pueden ir tomando forma y consensuando sus ideas. No obstante, se debe tratar de mantener siempre la participación de los actores más representativos de la comunidad, ya sea de forma directa o en instancias individuales para ir captando su visión sobre los consensos que se van logrando y tratar de involucrarlo en el proceso de elaboración e implementación de la estrategia. Por lo tanto, la cantidad es importante pero no debe perderse de vista la **representatividad** de los actores involucrados. Adicionalmente, Arroyo (2006) rescata como elementos a tener en cuenta en el armado y gestión de una mesa de concertación a:

- La identificación de liderazgos
- La convocatoria: ¿Quién convoca?
- La conducción de reuniones y talleres
- La utilidad y oportunidad del proceso
- La generación de expectativas reales
- El programa de acción
- El sentido y oportunidad de las reuniones
- La organización básica de las acciones
- El logro de resultados inmediatos

## **Diseño de la estrategia de Desarrollo Económico Local**

Desde la primera reunión es claramente necesario el manejo de una metodología de trabajo que permita ir enfocando la intervención hacia la elaboración de una estrategia consensuada de desarrollo económico para la localidad.

En este sentido existen diferentes metodologías que permiten el abordaje a estas mesas, que van desde dividir a los participantes en grupo, tratando de “mezclar” a los mismos en función de enriquecer el intercambio de ideas, trabajando con el uso de tarjetas a partir de una serie de consignas, hasta el trabajo con la totalidad del grupo utilizando diversos “disparadores”. Cualquiera sea la metodología, es central la participación del facilitador o moderador que permita ir sacando conclusiones y definiendo **consensos**. Éste, vale resaltar, no sólo debe tener capacidad para el manejo de grupo y de “resumen” de las ideas sino que es también importante que posea conocimiento de la materia en la que está participando.

En la definición de la estrategia de intervención debe estar claro tanto cuáles son las capacidades del territorio sobre las que basarla como también cuáles son los elementos centrales que pueden incidir en la mejora de la competitividad del entramado productivo local (Esquema 1).

El equipo que acompaña el armado de los talleres y apoya la convocatoria, debe también trabajar en la elaboración de un documento que contenga el o los proyectos o acciones sobre las que se logró consenso (Plan estratégico territorial o sectorial). La participación de los referentes más representativos en la firma de este documento, hace que éstos se apropien y se comprometan a articular las acciones necesarias para su implementación. En la práctica, esto puede derivar en la firma de un pacto territorial o de un protocolo con alguna instancia de gobierno que acompañe con recursos la implementación de estas acciones.

## Esquema 1 Factores impulsores de la productividad y la competitividad



Fuente: Adaptado de Alburquerque (2004:8)

En el apartado "Acciones implementadas en la Región" se presentan las líneas estratégicas que derivan de los consensos logrados en las distintas mesas de concertación asistidas por el Programa AREA.

### **Coordinación de estructuras para la implementación**

La implementación de las acciones en la Región Mar del Plata requirió del fortalecimiento y creación de instituciones vinculadas al ámbito productivo que, o bien, habían cesado sus actividades o estaban con un nivel de actividad mínimo o directamente no existía la institucionalidad vinculada al grupo de actores con los que se estaban realizando las acciones.

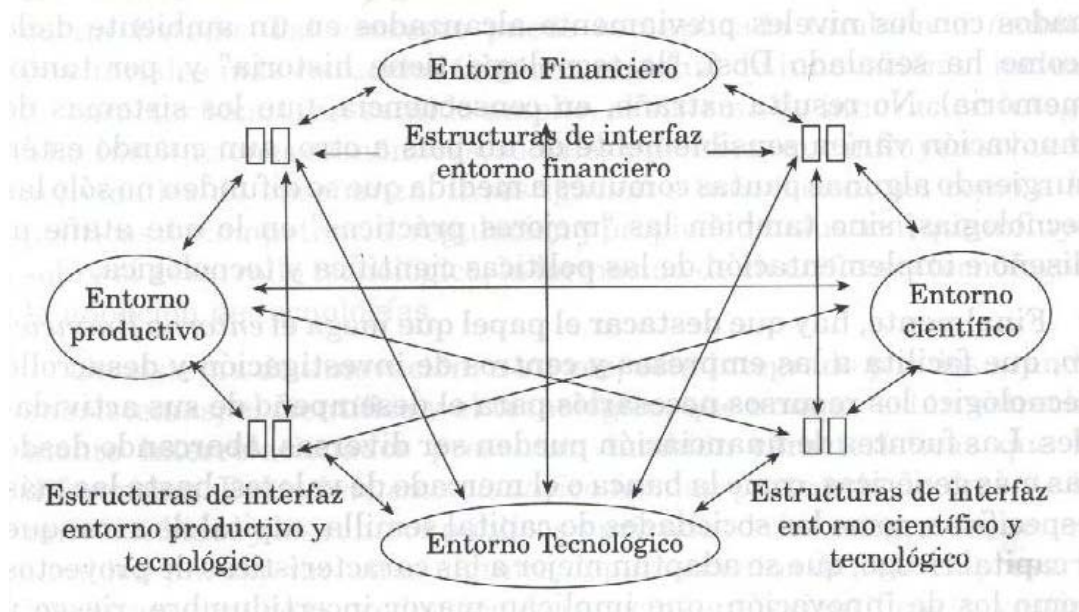
La idea de fortalecimiento institucional va más allá de la creación o mejora de una institución, dado que apunta también a fortalecer los vínculos y sinergia entre los actores del Sistema Regional de Innovación y del Sistema Regional de Formación. Si bien estos sistemas en la práctica actúan, en gran parte, como uno, su articulación no siempre está presente. Así, la intervención tuvo como objetivo desde un principio el fortalecimiento de estos dos Sistemas, dado su rol central para el logro de la mejora competitiva de las tramas productivas.

Así, se trabajó sobre aquellos factores que resultan estratégicos para impulsar el ajuste y dinamizar el sistema productivo:

- La producción, difusión y apropiación de innovaciones y de conocimiento tecnológico
- La mejora de los recursos humanos

En este sentido se trabajó principalmente en el fortalecimiento de la articulación entre los ámbitos científico, tecnológico, productivo y de formación profesional, técnica y universitaria, creando interfaces de coordinación en la medida que resultó necesario. Cabe aclarar, que en el ámbito productivo se incluyen no sólo a las instituciones empresariales sino también a las sindicales.

**Figura 2: Sistema Regional (Nacional) de Innovación**



Fuente: García Reche et al. (2003:270)

Antes de comentar el impacto de lo actuado en términos de creación y fortalecimiento institucional, vale resaltar la importancia de la institucionalidad pública y de sus programas, sin los cuales la intervención no hubiera logrado el nivel alcanzado.

En este sentido, confluyen conjuntamente en esta intervención el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), con el Programa Más y Mejor Trabajo y la asistencia técnica del Programa AREA de la OIT<sup>4</sup>; el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, con el Programa Distritos Productivos y la Municipalidad del Partido de General Pueyrredon. Un elemento en común en la llegada al territorio de estos actores es la lógica de intervención. Esto es el trabajo en mesas de concertación, con participación social en la definición e implementación de acciones consensuadas, por lo que, a pesar de partir de instancias nacionales o provinciales, la generación de las estrategias y política de intervención final resulta de abajo hacia arriba (Bottom up). Lo



cual implicó una impronta relevante y totalmente distinta a la actuación tradicional en política basada en una intervención de arriba hacia abajo (Top Down).

La articulación entre los actores locales, y entre estos y la instancia nacional y provincial se ve favorecida por la presencia en la región de una oficina del Programa AREA, localizada en instalaciones del MTEySS, que acompaña la intervención de los ministerios del orden nacional y provincial, interactuando junto al municipio (Secretarías de producción y educación) con el sector empresarial y sindical y con los sistemas educativo y científico y tecnológico de la región.

Cabe resaltar nuevamente que el compromiso y participación de las instituciones locales antes mencionadas, no hubiera alcanzado el nivel de impacto de la intervención finalmente alcanzado sin la existencia de dos importantes Programas. Por un lado, el Plan Más y Mejor Trabajo del MTEySS y, por otro, el Programa Distritos Productivos del MPPBsAs. Ambos permitieron financiar las acciones que surgieron de las mesas de concertación, dada su clara concepción de política "*Bottom Up*".

A continuación se presentan brevemente las instituciones fortalecidas:

• **Creación de dos asociaciones empresarias**

- **Asociación de Confeccionistas de Indumentaria y Afines de Mar del Plata, ACIAMdp.** Actualmente cuenta con más de 80 socios y ha realizado su tercera renovación de autoridades. En su seno funciona el **Centro de Servicios Tecnológicos** y un área de Capacitación. Articula con cuatro instituciones de formación, las cuales fueron equipadas con tecnología industrial y sus formadores fueron formados en el Centro de Investigación Textil del Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI).
- **Asociación de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Mar del Plata, ATICMA.** Actualmente cuenta con más de 30 socios y ha realizado su primera renovación de autoridades. Tiene a su cargo el **Centro de Desarrollo Tecnológico** y un área de capacitación. Actualmente está instalando la planta de montaje y soldado de equipos electrónicos.

• **Fortalecimiento de dos cámaras empresariales**

- **Cámara de la Industria Naval de Mar del Plata.** A partir de la intervención, la Cámara duplicó su número de socios y se revitalizó el funcionamiento de la misma. De ella depende el **Centro de Servicios Tecnológico Naval**, articulado con la Facultad de Ingeniería (UNMdP). Ha recibido un inmueble por parte del municipio para la instalación del Centro y de un área de capacitación. Articula la formación de operarios con una escuela técnica, la cual ha sido equipada para todas las ramas de formación naval (soldadura, tornería, PLC, electrónica, electricidad, refrigeración, plástico reforzado).
- **Fortalecimiento de la Cámara de la Madera.** Fue reabierto luego de siete años de estar inactivo. Es la Cámara del sector con mayor actividad

en formación de recursos humanos en el país. Está implementando un proyecto de asistencia a empresas "in company" con la asistencia del INTI y organizando el Congreso Nacional de la Federación Argentina de la Industria de la Madera.

• **Fortalecimiento de sindicatos**

- **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,**
- **Sindicato Mecánicos y Afines del Transporte Automotor, SMATA.**
- **Unión Obrera Metalúrgica, UOM.**

• **Fortalecimiento doce instituciones de Formación Profesional, Técnica y Universitaria.** Formación de formadores e incorporación de más de cien máquinas de uso industrial. Apoyo a la creación de cuatro carreras de Tecnicatura Superior (Textil e Indumentaria, Construcción Naval, Logística y Analista de Sistemas).

Asimismo, las acciones fortalecieron claramente a las secretarías municipales de Producción y Educación y al MTEySS y al MPPBsAs. Así como a un conjunto de instituciones empresariales vinculadas directa o indirectamente a las acciones (Por ej. FAIA – Federación Argentina de la Industria de la Indumentaria -, FAIMA – Federación Argentina de la Industria de la Madera, ATAM – Asociación de Talleristas Marplatense, etc.)

## **Acciones implementadas en la Región**

A continuación se presenta de forma sucinta el conjunto de acciones que se desarrollaron con el objeto, como se mencionó previamente, de mejorar la competitividad del entramado productivo de la Región Mar del Plata, fortalecer sus instituciones vinculadas al DEL y generar empleo decente.

Estas acciones surgen de la dinamización de cinco mesas sectoriales de concertación (Naval, Madera y Mueble, Confección de Indumentaria, Tecnologías de la Información y Comunicación –TICs– y Metalmecánica), con la participación en forma rotativa de más de 200 empresarios, el acompañamiento a la mesa territorial y al Plan Estratégico de Mar del Plata.

### \* Capacitación de Agentes DEL

Uno de los elementos en los que se hizo hincapié desde el inicio fue en difundir los conceptos de la intervención DEL en más de trescientas personas. Esto se realizó a partir de charlas de sensibilización, talleres y seminarios. En esta línea, se considera que el mayor impacto en la difusión e internalización de los actores locales de los conceptos se produjo a partir de la participación de éstos en las mesas de concertación.

De esta manera, la práctica y el ejercicio de participar en la definición de estrategias consensuadas y en la gestión de la implementación de las acciones, aparece como la alternativa más "productiva" de formación en DEL. A partir de la cual los agentes DEL hacen propia la metodología de intervención participativa y conocen las herramientas DEL y los instrumentos disponibles en el ámbito público y privado que pueden favorecer y viabilizar sus estrategias.

#### \* Capacitación de Recursos Humanos para la producción

El primer elemento que surge con más fuerza en las mesas de concertación es la falta de mano de obra calificada en distintos oficios industriales<sup>5</sup>. También aparece la necesidad de recalificar operarios y de capacitar a empresarios y mandos medios.

La capacitación demandada estuvo orientada en términos generales al área de producción. Esto se debe al período de recuperación y crecimiento que la economía de Argentina atraviesa al momento de esta intervención. En donde, la mayoría de las empresas se enfrenta a un exceso de pedidos con relación a su capacidad productiva. Situación que pone claramente de manifiesto la presencia de importantes ineficiencias en el sistema productivo tanto interno como de la cadena y trama productiva a la que pertenecen.

En el cuadro 1, se observan los distintos cursos dictados según sector productivo. La definición de necesidades, cantidades de personas capacitadas, instituciones involucradas, entre otros, fueron definidos en las mesas de concertación sectorial. El involucramiento de las empresas fue sumamente importante, con aportes monetarios relevantes y horas de trabajo de empresarios y profesionales del nivel gerencial de las empresas, destinadas a acordar los contenidos curriculares de los cursos, poner a punto las instalaciones educativas, gerenciar los recursos obtenidos, negociar compras de equipos e insumos, evaluar los resultados de las acciones emprendidas, entre otros.

La concreción de las actividades de capacitación resultó un elemento central para generar confianza entre los actores locales y para que éstos, a su vez, tuvieran confianza en las propuestas y herramientas de intervención de los distintos ámbitos de gobierno.

Asimismo, esto se vio potenciado por la inserción laboral lograda por los egresados de los cursos. La cual, en promedio, fue del 40%, existiendo casos en el que la inserción llegó al 80% (tornería naval).

**Cuadro 1: Capacitación de operarios 2005 - 2007  
en el marco del Plan Más y Mejor Trabajo del MTEySS**

Sector	Cursos	Cantidad operarios	Máquinas, herramientas e insumos adquiridos
Indumentaria	Costura industrial, Moldería, Bolsilleras, Cinturera, Ametralladora y Corte	424	Rectas, overlock, collaretas, cintureras, ametralladoras. Telas
Naval	Soldadura, Calderería, Tornería, Carpintería, Electricidad, Electrónica Naval, Plástico reforzado, Refrigeración, Matricería, PLC	670	Soldadoras, tornos, tupi, oxicorte, frezadoras, equipo refrigeración, máquinas industriales y herramientas varias.
TICs	Desarrollo de componentes web p/ plataforma java 2, SQL básico y postgre SQL, Curso de C++, Linux – administración de servidores	100	Computadoras y mobiliario para sala de capacitación.
Turismo	Mozo, Ayudante de Cocina y Mucama	60	Equipamiento
Mecánica del automotor	Mecánica Liger, 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, juego fresas, ranuradora p/tupí, cepillo e insumos
<b>TOTALES</b>		<b>1904</b>	

También se organizaron cursos de recalificación para más de cien operarios en temas tales como: Perfeccionamiento en Soldadura; Tecnología de Mecanizado y Automatismo y control con aplicación de PLC.

Capacitación de más de quinientas personas (técnicos, profesionales y empresarios) en:

- Supervisión de producción
- Programación y control de la producción
- Desarrollo de Producto
- Motivación de personal
- Costos y normas tributarias
- Atención al público
- Tejidos Denim índigo
- Diseño de Moda y tendencia
- Armado y Desarrollo de Colecciones
- Calidad en la producción
- Auditor Interno para implementación de normas ISO 9001:2000

Asimismo, se apoyó la creación de un Instituto Superior de Formación Técnica y se acompañó en la determinación de las necesidades de formación en este nivel en la región. De esta manera, a partir del año 2005 se comenzó a trabajar en el armado, inicialmente, de las tecnicaturas superiores en Industria textil e indumentaria y Logística, cuya primera cohorte comenzó en el 2007. Actualmente se han aprobado las

carreras de Construcción naval y Analista de sistemas para iniciar sus clases en el año 2008.

Finalmente, con relación a las instituciones de formación profesional, se acompañó al MTEySS en la implementación de su programa de "Calidad en las Instituciones de Formación Profesional (IFP)", cuyo objetivo es que éstas logren su certificación ante el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM). Fueron elaborados y financiados once planes de mejora entre escuelas municipales y provinciales.

#### \* Centros de Servicios y de Desarrollo Tecnológico

La estrategia de intervención tuvo como centro las líneas estratégicas definidas en el trabajo de la CEPAL elaborado por la Universidad Nacional de Mar del Plata (Gennero y Ferraro, 2002:20), en el cual se proponen como líneas estratégicas:

**1.- Mejorar la competitividad de los sectores existentes**

**2- Promover el desarrollo de sectores innovadores**

Estas líneas aparecen también validadas en los talleres realizados durante los años 2005 y 2006 como parte del Plan Estratégico de Mar del Plata.

Así, se planteó dinamizar algunos sectores tradicionales y potenciar el desarrollo de nuevos sectores con mayor contenido tecnológico. Un elemento adicional que surgió en la práctica para determinar con que sectores trabajar fue la dinámica, predisposición y compromiso de los actores de los sectores con los cuales finalmente se trabajó.

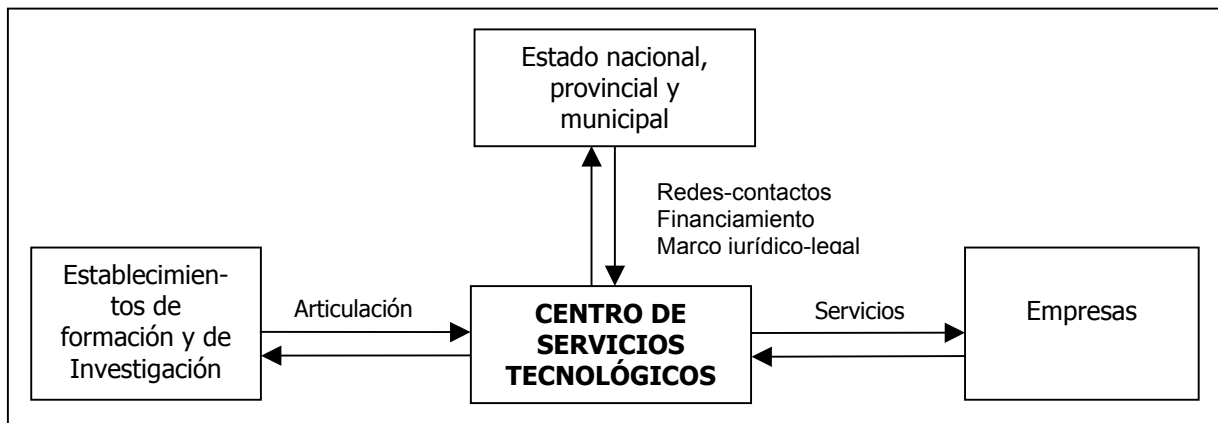
De esta manera, como se mencionó previamente, la intervención tiene un eje que apunta a fortalecer los vínculos y sinergia entre los actores del Sistema Regional/Nacional de Innovación, con la creación, en la medida que resulta necesario, de interfaces de coordinación entre los actores del Sistema y de prestación de servicios especializados. En esta línea surgen los Centros de Servicios y de Desarrollo Tecnológico vinculados a los sectores de Confección y Naval (servicios) y TICs (desarrollo).

Estos Centros se encuentran actualmente realizando sus primeros pasos. El **confeccionista** resulta el que mayor grado de avance tiene, con casi tres años de actividad. Posee actualmente dos profesionales *Junior* con dedicación completa y uno *Senior* con dedicación parcial. Sus especialidades son en diseño industrial de indumentaria e ingeniería industrial. El equipamiento del Centro permite prestar servicios de desarrollo y captura digital de moldería, impresión de moldes (tizada) e impresión de etiquetas.

Por su parte, se ha desarrollado un servicio de asistencia "*in company*" direccionado a la mejora en la gestión de la producción, que abarca desde la concepción de la idea de producto hasta su embalaje final, pasando por todas las etapas del proceso productivo. La asistencia parte de un diagnóstico y propuesta de mejora de la empresa y sus talleres satélite y contempla el acompañamiento en todo el proceso de implementación

de las mejoras. Los servicios están en parte subsidiados con el objetivo de promover el uso de consultoría y de facilitar el acceso a este tipo de servicios por parte de pequeñas y medianas empresas. El proceso se completa con instancias de capacitación especializada para operarios, mandos medios y empresarios y la formación de consultores.

**Figura 3: Articulación Centros de Servicios Tecnológicos**



En segundo lugar en grado de avance, se encuentra el **Centro de Servicios Naval**, el cual tiene una fuerte orientación a la realización de ensayos. Para la implementación se partió de un estudio de las necesidades tecnológicas del sector y de un diagnóstico de la oferta tecnológica de las instituciones de la ciudad. Se determinaron áreas vacantes y se procedió a la compra del equipo necesario para prestar los servicios de ensayo que no están disponibles en la ciudad.

El Centro parte de una fuerte articulación con las áreas de investigación de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMdP) y con el Instituto de Tecnología de Materiales (INTEMA) para lo cual se ha firmado un acuerdo marco con la UNMdP y se está elaborando un acuerdo específico que contempla, entre otras cosas, el financiamiento por parte de la UNMdP de un profesional para la prestación de servicios desde el Centro. A este se suma otro profesional financiado por la Cámara de la Industria Naval, los cuales se están capacitando en el manejo de la tecnología incorporada al Centro (Análisis de soldadura por ultrasonido) y realizan acciones de difusión y sensibilización en las empresas sobre los servicios tecnológicos disponibles en la ciudad. A la vez de actuar como nexo entre las empresas y las áreas tecnológicas de la universidad. Para el funcionamiento de este centro está a la firma un comodato a través del cual el municipio cede a la cámara un inmueble, que deberá ser puesto en valor por la Cámara.

**Cuadro 2: Centros de Servicios Tecnológicos**

Sector	Origen de fondos	Destino de los fondos	Actores
<b>Centro de Servicios para la industria de confección de indumentaria</b>	Fondos aportados por Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación, Ministerio de la Producción de la Prov. de Bs. As., Municipalidad de Gral. Pueyrredon y empresas locales.	Máquinas de uso compartido. Créditos para la incorporación de tecnología e infraestructura. Asistencia técnica a empresas.	ACIAMdp, INTI-CIT, Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño (UNMDP) .
<b>Centro de Servicios Naval</b>		Coordinación. Relevamiento de necesidades tecnológicas. Equipamiento para ensayos no destructivos.	Cámara Naval, SAON, Facultad de Ingeniería (UNMDP)
<b>Centro de Desarrollo TICs</b>		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.

Finalmente, el Centro de Desarrollo de TICs ha recibido los fondos para el montaje de un área de Desarrollo de Software y otra de capacitación en informática, las cuales se están instalando en un espacio cedido en comodato por el municipio en las instalaciones de una escuela de formación profesional, con la cual compartirá el equipamiento.

\* Otras acciones

Las acciones presentadas previamente se complementan con las enunciadas a continuación:

• **Eventos**

- **Primer Foro Nacional de Experiencias en el Sector TIC. "El Encuentro de los Polos de Argentina"**. Apoyo a la organización, con la participación de los referentes de gobierno más relevantes de Argentina vinculados a temas tecnológicos y la asistencia de representantes del sector de 18 provincias.

• **Gestión de un sistema información territorial**

- Apoyo a la creación del Observatorio Regional Pyme (UNIBO-UNMDP). Apoyo a la elaboración de diversos informes sobre la industria de la región.
- Colaboración en la puesta en funcionamiento y actualización del Mecanismo de Información para el DEL – MIDEL – ([www.programa-area.org](http://www.programa-area.org))

• **Apoyo a la creación y gestión de Fondos para Créditos a Pymes**

- Fondo para el fortalecimiento del Sector Indumentaria aplicable a la compra de máquinas y a la construcción y ampliación de talleres de confección.

### • **Proyectos de desarrollo tecnológicos**

- Apoyo al desarrollo tecnológico de una tela técnica en sector indumentaria.
- Apoyo a un desarrollo tecnológico que permita manejar los tiempos de maduración de la carne de anchoita.

### • **Apoyo a la oficina municipal de empleo en la instancia de intermediación laboral entre los desocupados y las empresas de la región**

### • **Normalización y certificación de competencias laborales** (conocimientos + habilidades + experiencia + actitudes)

- Definición de **Competencias** por puesto de trabajo financiado por el MTEySS para los sectores:
  - Naval, cuatro roles: **Soldador, Calderero, Mecánica y Montaje Naval y Electricista Naval.**
  - Turismo, seis roles; tres para hotelería: **Recepcionista, Jefa de Recepcionista y Mucama;** y tres para gastronomía: **Cocinero, Ayudante de Cocina y Mozo.**

### • **Proyectos productivos**

- Apoyo a la obtención y ejecución de subsidio para la instalación de una planta elaboradora de productos derivados de la carne de Faisán
- Apoyo a la obtención y ejecución de subsidio para la creación de un centro integral de montaje y soldado de plaquetas y ensamble de equipos electrónicos (CiPee) para la industria de las TICs.

## **Reflexiones finales**

En el presente documento se realiza una breve síntesis de lo actuado por el Programa AREA en la Región de Mar del Plata, a partir de la asistencia en el diseño e implementación de estrategias de DEL y de la articulación entre distintas instancias público y privadas. Se busca con estas acciones fortalecer el entramado productivo de la localidad a partir de su mejora en productividad y competitividad, con el objeto de generar trabajo decente y mejorar el bienestar de los habitantes de la región.

La estrategia de intervención tiene como foco la calificación de recursos humanos y la difusión y apropiación de conocimiento orientado a la producción. Están involucradas en este proceso de manera directa más de cincuenta instituciones y más de trescientas empresas, a partir de las cuales se definen, consensúan y gestionan las acciones.

Se considera que existe un importante avance en la construcción de institucionalidad y en la apropiación por parte de los actores locales de una metodología de trabajo que tiene como centro la participación y el consenso. Adicionalmente, pueden mencionarse como indicadores de logro: la constitución de cinco mesas de concertación y la definición e implementación de sus acciones estratégicas. Esto incluye la creación de



tres centros de servicios/desarrollo tecnológicos (naval, indumentaria, 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 mil ochocientos trabajadores desocupados, la recalificación de más de cien trabajadores y la formación de más de quinientos técnicos, profesionales y empresarios.

Finalmente, vale decir que estos son los primeros pasos de una intervención que requiere de un proceso de maduración y consolidación, sobre el cual existen señales positivas en función al compromiso e involucramiento que se observa en un número importante y representativo de actores locales.

## **Bibliografía**

Alburquerque, F. (2004) *"El Enfoque del Desarrollo Económico Local"*. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad. Programa AREA - OIT en Argentina - Italia Lavoro, Buenos Aires, Organización Internacional del Trabajo.

Arroyo (2006) *"Mesas de concertación"*. Mimeo. Buenos Aires: OIT, Programa AREA.

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.

Gennero, A. y Ferraro, C. (2002) *"Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local"*. Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, Serie Estudios y Perspectivas N° 11. <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/produccion/produccion.htm>

Mantero, J.C. y Varisco, C. (2002) *"El Sector Turístico"*. En: Gennero y Ferraro (compiladores), *"Mar del Plata productiva: diagnóstico y elementos para una propuesta de desarrollo local"*. Capítulo H, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires, Serie Estudios y Perspectivas N° 11.

Mauro, L. y Graña, F. (2007) *"Informe sobre las necesidades de personal de las empresas industriales de Mar del Plata y zona"*. Centro de Investigaciones Económicas, Observatorio PyME Regional de General Pueyrredon y zona de influencia, Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://eco.mdp.edu.ar/cendocu/produccion/produccion.htm>

White, S. y Gasser, M. (2001) *"Local economic development: a tool for supporting locally owned and managed development processes that foster the global promotion of decent work"*. Ginebra: Departamento de Creación de Empleo y Desarrollo Empresarial de la OIT.

## **CV Fernando Graña**

Fernando Graña es Licenciado en Economía y Magíster en Economía y Desarrollo industrial. Recibió becas de formación en temas de Política Industrial (Italia, 1998), Creación de Empresas (España, 1999) y Dirección de Empresas –doctorando– (España, 2004 y 2005). Actualmente es Coordinador Regional Adjunto del Programa Integrado de Apoyo para la Reactivación del Empleo en la Argentina (Programa AREA) de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Coordinador Institucional del Observatorio Pyme Regional de Mar del Plata y Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Email: [fmgrana@mdp.edu.ar](mailto:fmgrana@mdp.edu.ar)

## Anexo 1

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO

<p style="text-align: center;"><b>Del Sector Turismo</b></p> <hr/> <p style="text-align: center;"><b>Del Ambiente</b></p>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diversidad del paisaje que le sustenta</li> <li>➤ Magnitud, complejidad y diversidad de su centralidad urbana</li> <li>➤ Centro emisor principal próximo y accesible</li> <li>➤ Posicionamiento consolidado en turismo de sol y playas</li> <li>➤ Posicionamiento en consolidación en turismo de reuniones y convenciones</li> <li>➤ Amplitud y diversidad de servicios turísticos de aceptada relación calidad – precio</li> <li>➤ Alto grado de factibilidad de mercado y buena disposición de superación</li> <li>➤ Presencia en el mercado turístico nacional y su condición de marca reconocida</li> <li>➤ Disponibilidad potencial para opciones turísticas alternativas</li> <li>➤ Creciente convocatoria de actividades culturales y deportivas</li> </ul>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Devenir espontáneo de la actividad</li> <li>➤ Estadías de decreciente duración</li> <li>➤ Estacionalidad de la actividad</li> <li>➤ Pérdida relativa de convocatoria a sectores de niveles socioeconómicos aptos</li> <li>➤ Deficiente estado de la infraestructura urbana y de la prestación de servicios urbanos</li> <li>➤ Obsolescencia del área céntrica, del puerto y de los espacios públicos</li> <li>➤ Deterioro persistente de las puertas de acceso a la ciudad (terminales del transporte)</li> <li>➤ Insuficiente asociatividad sectorial y transectorial en la actividad</li> <li>➤ Relativa cualificación e incierta categorización de establecimientos y servicios</li> <li>➤ Insuficiente consideración de implicancias turísticas en las decisiones públicas</li> <li>➤ Diferida puesta en mercado de productos turísticos alternos o complementarios</li> </ul>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambio en las modalidades del turismo nacional</li> <li>➤ Desarrollo de servicios turísticos actualizados</li> <li>➤ Fidelidad de turistas de temporada estival y de turistas <i>cautivos</i> por residencia</li> <li>➤ Crecimiento del turismo a nivel mundial e importancia del turismo como actividad generadora de ingresos</li> <li>➤ Diversificación de productos turísticos</li> <li>➤ Desarrollo de comunicaciones (Internet) y ofertas de nuevos destinos</li> </ul>	<p><b>Propuestas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Singularización y calificación de la opción y productos de sol y playas</li> <li>➤ Generación y diversificación de opciones y productos sustentables (turismo urbano y cultural, natural y rural)</li> <li>➤ Promoción e institución de sistemas de calidad sectoriales y de destino</li> <li>➤ Resolución del impacto de la tributación y del acceso a la financiación</li> <li>➤ Adopción de pautas de ordenación urbana</li> <li>➤ Realización de obras de infraestructura urbana</li> <li>➤ Resolución de áreas saturadas y decadentes</li> <li>➤ Promoción de la asociatividad e integración de los agentes</li> <li>➤ Formulación de una estrategia integral y congruente de desarrollo turístico</li> <li>➤ Identificación y promoción de proyectos de acción e inversión en el sector</li> <li>➤ Concepción y desarrollo de programas de comercialización que incluyan el destino Mar del Plata</li> </ul>	

Fuente: Mantero y Varisco (2002:108)

## Notas

---

<sup>1</sup> El autor agradece los comentarios de Ana Gennero de Rearte y Ma. Laura Roberto y el estímulo a escribir este artículo de Gabriel Yoguel y Juan Carlos Mantero.

<sup>2</sup> El Programa Integrado de Apoyo para la Reactivación del Empleo en la Argentina (Programa AREA) forma parte del Programa de Cooperación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), destinado a brindar asistencia técnica al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS) en el desarrollo de sus políticas activas de empleo. Cuenta con el apoyo financiero del gobierno de Italia y en el mismo participa, junto a OIT, la institución Italia Lavoro (agencia técnica del Ministerio de Trabajo de Italia).

<sup>3</sup> Entre ellas: MTEySS, Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, Municipalidad del Partido de General Pueyrredon, cámaras y asociaciones empresariales, sindicatos, instituciones de formación profesional y técnica, instituciones tecnológicas, universidades, etc.

<sup>4</sup> Cabe resaltar aquí también la importancia, para el desarrollo de las actividades del Programa AREA, del apoyo financiero del gobierno italiano a través de la Cooperación Italiana.

<sup>5</sup> La demanda de capacitación de operarios industriales es el resultado, al menos en una buena parte, del proceso económico que se da en la Argentina desde mediados de la década del noventa hasta principios de la actual, durante el cual la industria resulta, en general, expulsora de mano de obra. En ese período se produce una fuerte pérdida de capacidades en el sector industrial, ya sea por desactualización o cambio de actividad de los individuos que iban quedando fuera del sistema productivo. A esto se sumó una fuerte desinversión en el ámbito educativo técnico y de formación profesional y la cancelación de programas de calificación para los jóvenes que permitían articular la educación con el medio productivo. Así, la reactivación de la actividad económica posterior a la crisis del 2001, encuentra en la región un fuerte cuello de botella dado por la falta de operarios calificados para distintos oficios (Mauro y Graña, 2007:6).

## Referencia bibliográfica

Graña, F. (2008). Planificación y gestión del desarrollo económico local en la región Mar del Plata. En S. M. Arnaiz Burne, A. C. Dachary (eds.), *Turismo y desarrollo: crecimiento y pobreza* (pp. 289-310). Puerto Vallarta: Universidad de Guadalajara; Universidad de Buenos Aires; Universidad Nacional de Mar del Plata