

# La Capacitación de Recursos Humanos y los servicios tecnológicos como herramientas para la mejora competitiva: El caso de la región Mar del Plata, Argentina



*Human resources training and technological services as tools for competitive improvement: a case study in the Mar del Plata region in Argentina.*

Tec Empresarial, Abril 2010, Vol 4 Ed1 / p. 33-40.

**Fernando Manuel Graña**  
fmgrana@mdp.edu.ar

*Licenciado en Economía y Master 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 profesor de la Facultad de Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Mar del Plata; coordinador institucional del Observatorio Pyme de Mar del Plata y asesor de instituciones empresariales y gobiernos municipales.*

**Lucía Mercedes Mauro<sup>1</sup>**  
fmgrana@mdp.edu.ar

*Licenciada en Economía. Actualmente es becaria de investigación y docente en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata.*

- Recepción del artículo: 2 de septiembre de 2009
- Aprobación del artículo: 18 de noviembre de 2009

## INTRODUCCIÓN

El presente documento muestra 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, que incorpora algunos elementos que surgen de la práctica y se consideran relevantes para el logro de una intervención “exitosa”. Se aborda este proceso siguiendo la secuencia de los lineamientos sugeridos por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), a partir de Gasser et al., (2004), quien define 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. (p. 26)*

En el caso de la Región Mar del Plata, se inició el trabajo en agosto de 2004 y, si bien el programa finalizó en julio de 2008, la sustentabili- >>

<sup>1</sup> Los autores agradecen los comentarios de Ana Gennero de Rearte y Laura Roberto, y el estímulo para escribir este artículo de Gabriel Yoguel y Juan C. Mantero.

<sup>2</sup> El Programa Integrado de Apoyo para la Reactivación del Empleo en Argentina (Programa AREA) forma parte del Programa de Cooperación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), que brinda asistencia técnica al Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS).



>> dad que se logró en la institucionalidad creada y fortalecida permite, hacia mediados de 2009, visualizar también elementos que favorecen su continuidad. Se toma al Partido de General Pueyrre-

don (Mar del Plata y Batán) como centro de la intervención, el cual tiene una población cercana a los 600 mil habitantes. Sus principales actividades económicas son: turismo, pesca extractiva y su industrialización (principal puerto pesquero del país); cereales, comercio gastronómico y hotelería; servicios portuarios específicos (astilleros, talleres y almacenes, entre otros); industria textil e indumentaria; y metalmecánica, con un creciente desarrollo de la industria TIC.

Al momento de iniciarse el Programa AREA, la ciudad tenía una tasa de desempleo directa superior al 20%. La intervención se sustentó en la articulación con instancias públicas y privadas<sup>3</sup> y 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 sector terciario avanzado (sistema regional de I+D+i). Además, en la medida que se fueron detectando áreas vacantes que no podían tener respuestas desde la institucionalidad existente, se avanzó en la creación de centros de servicios tecnológicos sectoriales.

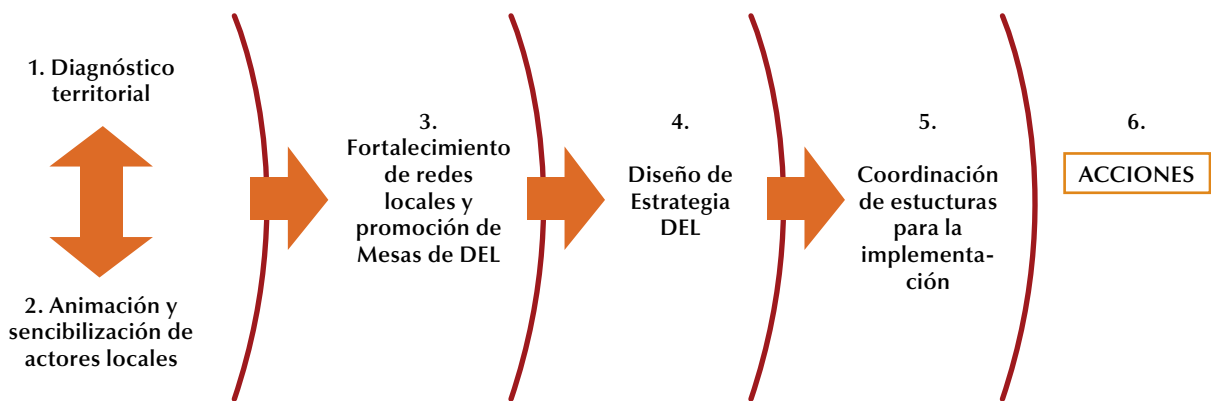
Las etapas por las que, generalmente, se atraviesa en una intervención territorial se aprecian en la figura 1.

A continuación se presenta estas etapas y su vinculación con la intervención en Mar del Plata.

### EL DIAGNÓSTICO TERRITORIAL Y LA ANIMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN DE LOS ACTORES LOCALES

El trabajo en la región comienza con el estudio de las características de la localidad. El mismo contiene una caracterización socioeconómica y un *mapa* de las *instituciones* existentes, que incluye

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



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

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

## La intervención se sustentó en la articulación con instancias públicas y privadas, y 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 sector terciario avanzado (sistema regional de I+D+i).

su representatividad real. Para tales efectos, se entrevista a referentes territoriales y se aprovecha esta instancia para *sensibilizar* a los actores públicos y privados, sobre la metodología y finalidad de la intervención. Se convocaron representantes de:

- empresas e instituciones empresariales,
- sindicatos,
- instituciones tecnológicas y de formación profesional y técnica,
- universidades,
- representantes de órganos de gobierno,
- medios de comunicación.

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

La información recopilada se utiliza tanto en la etapa de definición inicial de la intervención, como para ajustar el rumbo de

las acciones una vez que se están implementando. Es por ello que resulta relevante validar y consensuar los resultados obtenidos en esta primera instancia a partir de reuniones con informantes clave y de talleres con participación de los actores locales más representativos. Se contó inicialmente con información proveniente de estudios realizados por la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Asimismo, luego de iniciadas las acciones, se realizaron estudios para monitorear, profundizar y ajustar la intervención en temas como: necesidades de formación laboral, necesidades tecnológicas e inserción laboral de las personas capacitadas.

### LAS MESAS DE CONCERTACIÓN

Las acciones iniciales de diagnóstico y sensibilización son orientadas hacia la constitución de *mesas de concertación por sectores*, cuyo objetivo principal es mejorar el bienestar de la población mediante el fortalecimiento de las redes económico-productivas del territorio. Se busca alcanzar una *mejora competitiva* de sus tramas productivas o la generación de ellas en el caso de su inexistencia. Así, los objetivos de estas mesas son:

- Fortalecer las redes locales de DEL.
- 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 se complementa con la consigna de detectar una *necesidad transversal* en todos los intereses representados en la mesa, sobre la que actúa con *efectos visibles a corto plazo* (2 a 6 meses). Esta consigna tiene por objeto mantener o ampliar la convocatoria. Así, dada la escasez de trabajadores especializados en las distintas ramas productivas, se encontró como preocupación común de las mesas sectoriales y de sus distintos integrantes, la necesidad de “formar de operarios”.

La cantidad de participantes de las reuniones y talleres resulta relevante, en particular para ellos mismos, dado que se ven acompañados e impulsados a consensuar ideas. No obstante, es de suma importancia asegurar su representatividad, ya sea de manera directa o en instancias individuales, con el fin de captar su visión sobre los consensos que se van logrando, e involucrarlos en la elaboración e implementación de la estrategia. En síntesis, si bien la cantidad de participantes es importante, no debe perderse de vista su *representatividad*.

## DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Desde el inicio del proyecto, resulta 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.

Existen diferentes metodologías para conformar las mesas de trabajo, pero cualquiera que sea la metodología elegida, es central la participación del facilitador, quien permanentemente colabora en la elaboración de conclusiones y la definición de *consensos*.

Asimismo, en la definición de la estrategia de intervención se debe aclarar cuáles son las capacidades del territorio sobre las que se basa y cuáles son los elementos centrales que pueden incidir en la mejora de la competitividad del entramado productivo local (Figura 2).

El equipo que acompaña el armado de los talleres y apoya la convocatoria, elabora un documento que contiene los proyectos o acciones consensuadas. La firma del mismo por los

referentes territoriales, los induce a apropiarse y comprometerse en articular las acciones necesarias para su implementación. En la práctica, esto deriva en la firma de protocolos con distintas instancias de gobierno, que financian la implementación de los proyectos.

## COORDINACIÓN DE ESTRUCTURAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

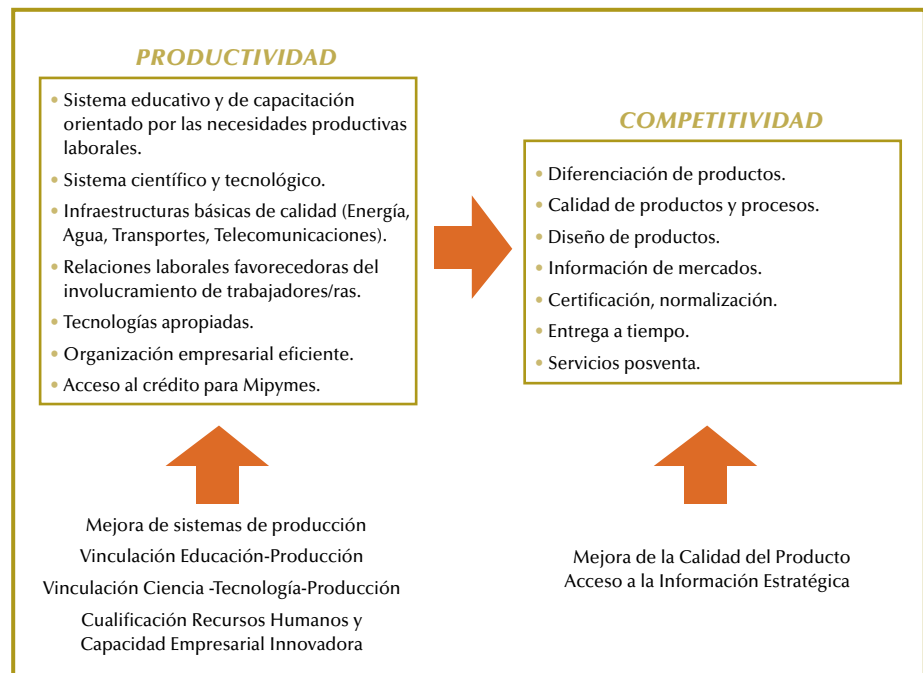
La puesta en marcha de las acciones requiere del *fortalecimiento de la institucionalidad local*, que apunta a mejorar los vínculos y sinergia entre los actores locales con énfasis en el Sistema Regional de Innovación y el Sistema Regional de Formación, dado el rol central de éstos para el logro de la mejora competitiva de las tramas productivas.

En la Región Mar del Plata se debió crear y fortalecer instituciones vinculadas al ámbito productivo en espacios donde no existía institucionalidad, o bien las instituciones existentes habían cesado sus actividades o estaban prácticamente inactivas. A continuación se presentan los resultados en el cuadro 1.

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 indirectamente a las acciones (Federación Argentina de la Industria Maderera, Federación Argentina de la Industria de la Madera, etc.).

Otro aspecto del fortalecimiento institucional consistió en el mejoramiento de la articulación entre los ámbitos científico, tecno-

Figura 2: Etapas del proceso de Desarrollo Económico Local



Fuente: Adaptado de Albuquerque (2004, p. 8).

Cuadro 1: Fortalecimiento institucional

Creación de asociaciones empresariales		Fortalecimiento de cámaras empresariales		Fortalecimiento de sindicatos	Otras acciones
<p>Asociación de Confeccionistas de Indumentaria y Afines (ACIAMdp)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene más de 80 socios.</li> <li>• Ha realizado su tercera renovación de autoridades.</li> <li>• Funciona el Centro de servicios tecnológicos y un área de capacitación</li> <li>• Se organiza con 4 instituciones de formación profesional, las cuales fueron equipadas con tecnología industrial.</li> </ul>	<p>Asociación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (ATICMA)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene más de 30 socios.</li> <li>• Ha realizado su segunda renovación de autoridades.</li> <li>• Tiene a su cargo el Centro de Desarrollo Tecnológico y un área de capacitación.</li> <li>• Con financiamiento del BID está armando su plan estratégico.</li> </ul>	<p>Cámara de la Industria Naval</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duplicó su número de socios</li> <li>• Revitalizó el funcionamiento</li> <li>• De ella depende el Centro de Servicios Tecnológico Naval, articulado con la Facultad de Ingeniería (UNMdP)</li> <li>• Organiza la formación de operarios con una escuela técnica, equipada con tecnología industrial</li> </ul>	<p>Cámara de la Madera</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fue reabierto luego de 7 años de estar inactiva</li> <li>• Es la cámara maderera con mayor actividad en formación de RRHH del país</li> <li>• Está implementando un proyecto de asistencia a empresas "in company".</li> <li>• Organizó el Congreso Nacional de la Federación Argentina de la Industria de la Madera</li> </ul>	<p>Sindicato Argentino de Obreros Naval</p> <p>Sindicato de Obreros de la Industria del Vestido y Afines</p> <p>Sindicato de Obreros de la Industria de la Madera</p> <p>Sindicato Mecánicos y Afines del Transporte Automotor</p> <p>Unión Obrera Metalúrgica</p>	<p>Fortalecimiento de doce instituciones de formación profesional, técnica y universitaria</p> <p>Formación de formadores e incorporación de más de cien máquinas de uso industrial. Apoyo a la creación de cuatro carreras de formación superior.</p>

Fuente: Elaboración propia.

lógico, productivo y de formación profesional, técnica y universitaria, por medio de la creación de interfaces de coordinación. Por tal motivo, confluyen conjuntamente en esta intervención el Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS); el Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires y la Municipalidad local. Vale destacar aquí dos aspectos sin los cuales la intervención no hubiera logrado el impacto alcanzado: **1)** la institucionalidad pública y de sus programas; y **2)** la oficina de la OIT, que favorece la articulación no sólo entre los actores locales sino también entre estos y la instancia nacional y provincial. Todo lo anterior bajo un enfoque sistémico, tal y como se muestra en la figura 3.

Un elemento en común con la llegada al territorio de los actores mencionados, es el trabajo en mesas de concertación, con participación social en la definición e implementación de acciones consensuadas. Así, las estrategias y políticas de intervención resultan de un proceso desde abajo hacia arriba (*bottom up*).

## ACCIONES

A continuación se presenta de forma sucinta el conjunto de acciones que se desarrollaron en la Región Mar del Plata con el objeto de mejorar la competitividad del entramado productivo, fortalecer sus instituciones vinculadas al DEL y generar empleo decente. Estas surgen de la dinamización de cinco mesas de concertación sectoriales: **I)** naval, **II)** madera y mueble, **III)** confección de indumentaria,

**IV)** tecnologías de la información y comunicación y **V)** metalmecánica. En ellas, se contó con la colaboración, en forma rotativa, de más de 200 empresarios y 50 instituciones.

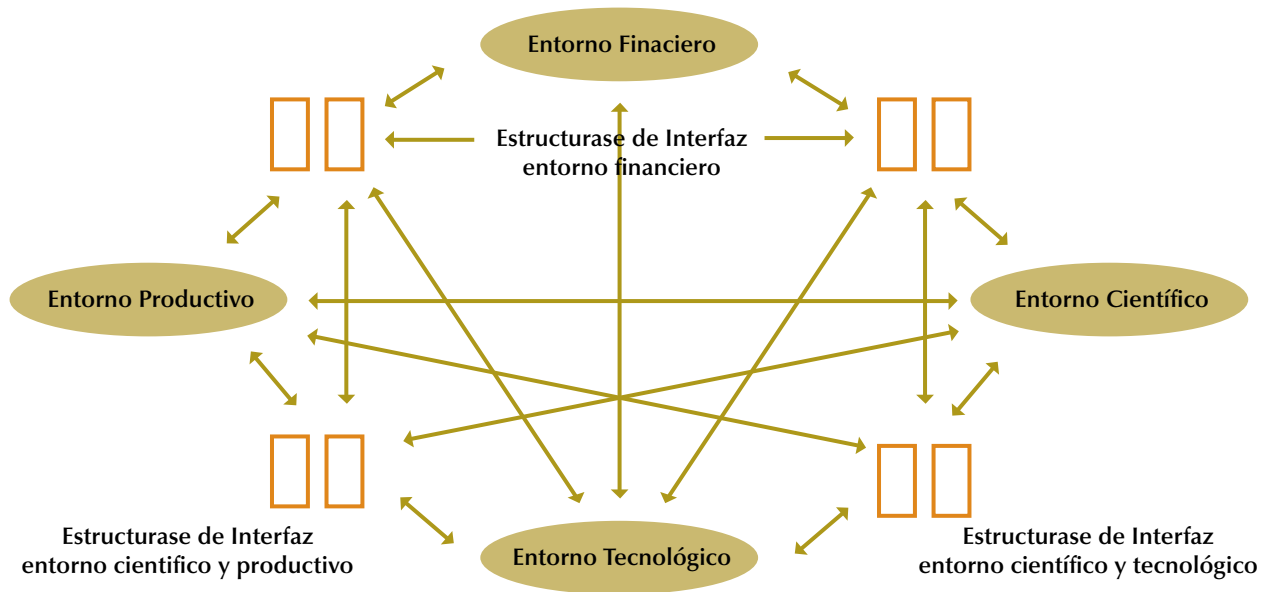
## Capacitación de Agentes DEL

Desde el inicio, se hizo hincapié en la transmisión de los conceptos de DEL, a partir de charlas de sensibilización, talleres y seminarios. El mayor impacto en la difusión e internalización de los actores locales de los conceptos se logró mediante su participación en las mesas de concertación. El ejercicio de participar en la definición de estrategias consensuadas y en la gestión de la implementación de las acciones, aparece como la mejor alternativa de formación en DEL, ya que los agentes DEL hacen propia la metodología de intervención participativa, conocen las herramientas DEL y los instrumentos disponibles en el ámbito público y privado que pueden favorecer y viabilizar sus estrategias. Esto aparece como un elemento central a la hora de explicar la sustentabilidad de la institucionalidad y acciones impulsadas inicialmente por la OIT.

## Capacitación de Recursos Humanos para la producción

El primer elemento que surgió en las mesas de concertación fue la falta de mano de obra calificada en distintos oficios industriales, siendo también importante recalificar a los operarios y capacitar a mandos medios e incluso a empresarios. >>

**Figura 3: Sistema Regional de Innovación**



Fuente: García Reche *et al.* (2003, p. 270).

>> En el cuadro 2 se observa los distintos cursos impartidos para operarios. La definición de necesidades, cantidades de personas capacitadas e instituciones involucradas fueron hechas en las mesas de concertación. El involucramiento de las empresas fue sumamente importante, con aportes monetarios y horas de trabajo de sus empresarios y profesionales, destinadas a definir contenidos curriculares, poner a punto las instalaciones educativas, gerenciar los recursos obtenidos y evaluar los resultados de las acciones.

La concreción de las actividades de capacitación fue de suma importancia para generar confianza entre los actores locales y para que éstos, a su vez, tuvieran confianza en las propuestas y herramientas de los distintos ámbitos de gobierno. Asimismo, la inserción laboral lograda de los egresados de los cursos potenció el proceso (40%).

Se organizaron cursos de recalificación para más de 100 operarios en Perfeccionamiento en Soldadura, Tecnología de Mecanizado y Automatismo y control con aplicación de PLC; al tiempo que se formó a más de 1.500 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.

**Cuadro 2: Capacitación de operarios 2005 - 2008**

Sector	Cursos	Cant. operarios
Indumentaria	Costura industrial, Moldería, Bolsilleras, Cinturera, Ametralladora y Corte	424
Naval	Soldadura, Calderería, Tornería, Carpintería, Electricidad, Electrónica Naval, Plástico reforzado, Refrigeración, Matricería, PLC	670
TIC	Desarrollo de componentes web para plataforma Java 2, SQL básico y postgre SQL, Curso de C++, Linux	100
Mecánica del automotor	Mecánica ligera, aire acondicionado, GNC	240
Pesca	Manipulación de alimentos y fileteado	90
Textil	Remallado, overlock, corte, revisado	160
Madera y mueble	Carpintería de obra, Carpintería muebles	160
<b>TOTAL</b>		<b>1844</b>

Fuente: elaboración propia.

Se trabajó mediante la dinamización de cinco mesas de concertación sectoriales: I) naval, II) madera y mueble, III) confección de indumentaria, iv) tecnologías de la información y comunicación y v) metalmecánica.

Figura 4: Articulación de centros de servicios tecnológicos



Fuente: elaboración propia.

- Implementación de normas ISO 9001:2000.

Se apoyó la creación de un Instituto Superior de Formación Técnica el cual actualmente dicta las carreras de técnico superior en Logística, Industria textil e indumentaria, Construcción naval y Analista de sistemas.

### Centros de servicios y de desarrollo tecnológico

Se crearon 3 centros de servicios tecnológicos vinculados a los sectores Confección y Naval y TIC. El de mayor avance, con 4 años de actividad, es el de Confección. Trabajan en él un profesional *Junior* y un *Senior*; tiene tecnología para prestar servicios de desarrollo y captura digital de moldería, impresión de moldes (tizada) e impresión de etiquetas. También se ha desarrollado un servicio de asistencia “*in company*” en gestión de la producción. Los servicios están subsidiados con el objetivo de promover su uso y de facilitar el acceso a estas tecnologías por parte de la Pymes. El proceso se completa con instancias de capacitación especializada y formación de consultores (figura 4). En el segundo lugar de grado de avance, se encuentra el Centro de Servicios Naval, con 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 existente en la ciudad, gracias al que se determinó áreas vacantes y se procedió a la compra del equipo necesario para prestar servicios de ensayo no destructivos para el análisis de soldadura por ultrasonido. Se realizan acciones de difusión y sensibilización en las empresas sobre los servicios tecnológicos disponibles en la ciudad, que actúan como nexo entre las empresas y las áreas tecnológicas de la universidad. >>

Cuadro 3: Caracterización de los Centros de Servicios Tecnológicos

Sector	Origen de fondos	Destino de los fondos	Fortalecimiento de sindicatos
Centro de Servicios para la industria de confección de indumentaria		Máquinas de uso compartido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACIAmdp</li> <li>• INTI</li> <li>• UNMdP</li> </ul>
Centro de Servicios Naval	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MTEySS</li> <li>• Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación.</li> <li>• Relevamiento de necesidades tecnológicas.</li> <li>• Equipamiento para ensayos no destructivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara Naval</li> <li>• SAON</li> <li>• UNMdP</li> </ul>
Centro de Desarrollo TIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Municipio y empresas</li> </ul>	Montaje de un centro integral de armado y soldado de plaquetas y equipos electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ATICMA</li> <li>• UNMdP</li> <li>• Universidad CAECE</li> <li>• Universidad FASTA</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Producto de la intervención se obtuvo un importante avance en la construcción de la institucionalidad y en la apropiación, por parte de los actores locales, de una metodología de trabajo focalizada en la participación y el consenso.

>> Finalmente, el Centro de Desarrollo de TIC ha montado un área de capacitación en un espacio cedido por el municipio y está negociando con la Universidad para establecer, en forma conjunta, su planta de montaje de placas electrónicas y centro de desarrollo.

Las principales características de cada centro se muestran en el cuadro 3.

### REFLEXIONES FINALES

El presente documento sintetiza la intervención en la Región de Mar del Plata del Programa AREA, a partir de la asistencia en el diseño e implementación de estrategias de DEL y en la articulación entre distintas instancias públicas 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 la intervención, de manera directa, más de cincuenta instituciones y más de trescientas empresas, a partir de las cuales se define, consensúa y gestiona la intervención.

Se observa un importante avance en la construcción de la ins-

titucionalidad y en la apropiación, por parte de los actores locales, de una metodología de trabajo focalizada en la participación y el consenso. Resulta cierto, asimismo, que se han transitado los primeros pasos y que se requiere de una profundización del proceso a fin de consolidar el Desarrollo Económico Local, a partir de los resultados obtenidos y del compromiso e involucramiento por parte de los actores locales.

### Referencias bibliográficas

Albuquerque, F. (2004) "El Enfoque del Desarrollo Económico Local". Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad. Programa AREA - OIT en Argentina. ISBN

García Reche, A.; López, M. y Torrejón, M. (2003). Política de investigación, desarrollo e innovación tecnológica (I+D+i). En Política Económica, Sectorial y Estructural, cap. 8; Ed. Tiran lo Blanch, Valencia, España.

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. ISBN

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. ISBN

### RESUMEN:

El caso presentado muestra los elementos más relevantes de la intervención de la OIT en la Región Mar del Plata. Esta tiene por objeto la generación de trabajo decente y la mejora competitiva del entramado productivo local. Los principales logros son, la constitución de 5 mesas de concertación; la definición e implementación de sus acciones estratégicas; el fortalecimiento de instituciones empresariales, sindicales, científicas, tecnológicas, de formación técnica y universitaria. La creación de 3 centros de servicios tecnológicos (naval, indumentaria, TIC) y de 2 asociaciones empresarias (Indumentaria y TIC), la instalación de más de 100 máquinas industriales en escuelas técnicas, la capacitación de más de 80 formadores y más de 1800 desocupados, la recalificación de más de 100 ocupados y la formación de más de 500 técnicos, profesionales y empresarios.

**Palabras Clave:** Desarrollo económico local, intervención territorial, fortalecimiento institucional, participación social y trama productiva

### ABSTRACT:

This case shows the most important elements in the OIT's intervention in the Mar del Plata region. It has the goal to provide decent jobs generation and the competitive improvement of the local productive framework. Its main achievements are: the setting up of 5 discussion boards; the definition and running of strategic actions; the strengthening of entrepreneurial, labor union, scientific and technological institutions (naval, garment, TICs), and of 2 entrepreneurial associations (Garment and TICs); the installation of over a 100 industrial machines in vocational schools; the training of over 80 teachers and 1,800 jobless individuals; the requalification of more than 100 workers and training of over 500 technicians, professionals and entrepreneurs.

**Keywords:** Local economic development; territorial intervention; institution strengthening; social participation, productive framework.