

INFORME FINAL DEL PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN B064

“PROGRAMAS DE CAPACITACION PARA EL MICROEMPRESARIO COMO GENERADORES DE DESARROLLO DE LAS MICROEMPRESAS EN EL PARTIDO DE LA MATANZA”

1- INFORME TÉCNICO – ACADÉMICO:

PLAN DE INVESTIGACIÓN

El Gobierno de la Pcia. De Buenos Aires, a través de organismos como el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense, y la Municipalidad de La Matanza, invierten importantes sumas de dinero en concepto de promoción económica a través de diferentes servicios que se brindan a las empresas tales como difusión de sus productos en el exterior, la organización de misiones comerciales, la realización de CURSOS DE CAPACITACION, el mantenimiento de servicios de información, el desarrollo de nuevas tecnologías, etc.

Se trata fundamentalmente de una oferta de servicios de características generales fundamentada en una escasa o nula detección de las características de las demandas concretas de los empresario. No se conoce en el ámbito del Partido de La Matanza un estudio que sistematice todos los planes, programas, servicios que se implementan en el territorio en cuestión, y las características de cada uno de esos instrumentos. Este proyecto se orienta a conceptualizar y describir los diferentes programas tratando de identificar sus limitaciones y potencialidades.

OBJETIVOS

Los objetivos a alcanzar eran:

1. Identificación y relevamiento de los distintos programas de capacitación que llevan adelante distintas instituciones del gobierno provincial y municipal en el Partido de La Matanza.
2. Clasificación de los programas de acuerdo a su finalidad, destinatarios, características y alcances del servicio.
3. Análisis de dichos programas en relación con su propuesta.

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION:

Utilización de un diseño exploratorio con técnicas de recolección cualitativas. Observación de documentos y entrevistas.

DISPONIBILIDAD DE DATOS:

Se dispondría de datos secundarios, provistos por las distintas reparticiones provinciales y municipales.

Se previó la disponibilidad de información en general y se consideró factible el proyecto de investigación en cuanto a todo lo referido al acopio de información.

UNIVERSO DE ANALISIS:

Se relevaría el universo de programas de capacitación para microempresarios implementados desde el gobierno provincial y municipal que tienen su ámbito de aplicación en el distrito de La Matanza en los últimos tres años.

UNIDAD DE ANALISIS:

Constituida por cada programa.

INTRODUCCIÓN

Este informe está estructurado en tres partes. Ellas son:

- a) Programas Municipales
- b) Programas Provinciales
- c) Antecedentes Nacionales
- d) Antecedentes Internacionales

Al inicio de la presente investigación se había previsto relevar los programas municipales que existieran al respecto. En este informe final, esta categoría se ha suprimido debido a la comprobación fáctica de que, la Municipalidad de La Matanza no posee programas propios de esta índole.

a) PROGRAMAS MUNICIPALES

Han sido consultados al respecto distintos funcionarios de la Municipalidad de La Matanza. La consulta nos fue remitiendo a distintas áreas de este organismo (a saber: Hacienda, Producción, etc.). Finalmente, pudimos confirmar, a través de sendas entrevistas con el Lic. Carlos Suárez (Secretario de Hacienda de la citada Municipalidad) y del Contador Rubén Amato (encargado de Capacitación en el mismo lugar) que **el Municipio no posee programas de capacitación propios destinados a microemprendedores**; siendo los programas del I.D.E.B. (Instituto de Desarrollo Económico Bonaerense), los únicos a los que refieren ¹ como apoyo. En este sentido, la actividad existente se limita a la ejecución de ciertos programas destinados a la capacitación de los propios empleados municipales en áreas internas de aplicación específica, con el objeto de mejorar el desempeño de las mismas. Cabe citar que las causas mencionadas para sostener esta situación, ha sido la insuficiencia de las partidas presupuestarias.

b) PROGRAMAS PROVINCIALES

Hemos profundizado nuestro relevamiento tanto en relación a los organismos provinciales que participan en la promoción económica, como de los programas que se encontraban implementando y/o en vías de implementación, en la Provincia de Buenos Aires.²

¹ Los programas del Instituto de Desarrollo Económico Bonaerense serán presentados en este mismo cuerpo más adelante, junto a los demás **Programas Provinciales**.

² Cabe señalar que, a la fecha de la redacción del presente informe final y debido a la profundización de la crisis económica y social que atraviesa la República Argentina, donde la Provincia de Buenos Aires se ha declarado en default, la ejecución de la gran mayoría de estos programas se ha suspendido por cuestiones presupuestarias.

Se han realizado, asimismo para concretar nuestro objetivo, entrevistas con autoridades de distinto rango en cada organismo, a fin de constatar nuestro relevamiento con la realidad del organismo, a fin de poder ponderar los programas que estaban en curso y detectar a los que se les estaba dando mayor prioridad política.

c) ANTECEDENTES NACIONALES

El relevamiento efectuado a nivel nacional, engloba a todos los programas de promoción económica para microemprendedores que se implementaron desde Nación, como asimismo, todas las líneas que tienen todos los bancos oficiales y bancos internacionales de cooperación. Consultamos con la Secretaría de Comercio, Industria y Minería de la Nación, Fundación Exportar, Fundación invertir, I.A.S.C.A.V., I.N.T.A., I.N.T.I., Banco Nación, B.I.C.E.X., Banco Hipotecario Nacional y Banco Interamericano de Desarrollo, entre otros.

d) ANTECEDENTES INTERNACIONALES

En **México**, hemos completado la información acerca de los programas de promoción económica, describiendo los mismos y las instituciones responsables de gerenciarlos; haciendo hincapié en líneas de exportación e importación.

En **Francia**, hemos clasificado las actividades en:

- Programas de promoción en áreas de inversión,
- Programas de investigación,
- Programas de innovación tecnológica en calidad, en medio ambiente, etc.

En **Estados Unidos**, hemos descripto las áreas gubernamentales comprometidas en la promoción económica, y asimismo toda la información de la agencia dedicada al apoyo de las PYMES, denominada "Small Business Administration".

En **España**, hemos realizado la descripción de instituciones financieras de promoción, planes sectoriales y regionales de exportación, así como programas de Unión Europea destinados a PYMES.

PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

CARACTERÍSTICAS GENERALES: La ley 11354 de Promoción de las Exportaciones de la Provincia de Buenos Aires, constituye un instrumento para el impulso de la producción y una vía de facilitación para la colocación de nuestros productos en mercados externos previendo una serie de herramientas eficaces para el logro de estos objetivos. Representaba un subsidio encuadrado dentro de los márgenes permitidos a nivel internacional y por las pautas de la política económica interna.

La partida especial del presupuesto de nuestra Provincia estaba dispuesta especialmente con el nombre de FOPREXBA, para la provisión de los fondos necesarios para el otorgamiento de líneas de Crédito, Prefinanciación, Financiación y solventar numerosas medidas de apoyo a nivel institucional.

El sistema preveía tres grandes instrumentos de promoción. En primer lugar, el reintegro impositivo del impuesto a los ingresos brutos, tributados directa o indirectamente por los insumos utilizados en las exportaciones de mercaderías de nuestra Provincia. Actualmente se encuentra suspendido el reintegro impositivo. Se había diseñado un mecanismo automático que parte de la inscripción de la empresa exportadora en un Registro Provincial habilitado a tal efecto para facilitar la liquidación automática para cada despacho.

En segundo término, líneas de prefinanciación de exportaciones a tasas competitivas para PYMES a través de la Banca Pública y Privada, con tasas de interés subsidiadas por el Gobierno Provincial. Asimismo se tendía a implementar créditos para el financiamiento de proyectos de actualización e incorporación de tecnología productiva orientada a la exportación.

Los mecanismos de control se articulaban a través de la intervención de distintos organismos (Ente Buenos Aires Exporta; Banco de la Provincia de Buenos Aires y Bancos Privados; Universidades y Entes Técnicos de Calificación de Proyectos; Aduana, etc.) que interactuando en cada una de las instancias que existían entre la presentación y el otorgamiento en sí del beneficio, aumentaban el nivel de control, con la lógica eficacia del sistema. Además, vale la pena mencionar el hecho de que el Ente Buenos Aires Exporta integrado tanto por el sector público como el privado, tenía la facultad de disponer la realización de auditorías externas.

El acceso a los beneficios que la ley otorgaba requería de la inscripción del exportador en un Registro Provincial, donde se volcaba la localización de la planta productora, y se debía registrar una situación impositiva regular con el Fisco Bonaerense. Los datos de este Registro, también eran sometidos a auditorías externas periódicas.

OBJETIVOS DEL PROGRAMA:

- Contribuir al aumento de las exportaciones, poniendo énfasis en la presencia de las pequeñas y medianas empresas industriales y productivas representativas de los sectores económicos con mayor potencial exportador.
- Incentivar la presencia de nuestros productos en el mercado regional y en los principales mercados mundiales.
- Monitorear el escenario regional e internacional, con el seguimiento de los principales indicadores económicos para orientación de los empresarios y la elaboración de las estrategias a implementar desde el gobierno.
- Identificar y promover el uso de las fuentes de financiamiento y de la cooperación técnica internacional.
- Propiciar la mayor participación de los municipios y las entidades empresarias en la promoción de las exportaciones.

FINALIDADES: el principio fundamental era el fomento, promoción y aumento de las exportaciones de bienes y servicios producidos en el territorio de la Provincia, en especial aquellos generados por la Pequeña y Mediana Empresa. Para la consecución de las mismas se trabajaba en:

- I. Promocionar el intercambio comercial poniendo mayor interés en el intercambio con los países sudamericanos y/o miembros del MERCOSUR.
- II. Diversificar la oferta exportable de la Provincia tendiendo al crecimiento de los productos con mayor incorporación de valor agregado y de los productos a quienes la participación en el Mercado internacional les posibilite la reducción de sus costos y de un nivel creciente de competitividad.
- III. La mayor y mejor utilización de las materias primas y de la tecnología de origen nacional, para incrementar el valor y la calidad de los productos.
- IV. Facilitar al productor o exportador de bienes y servicios destinados al mercado exportador el acceso a tecnología, bienes de capital, "know how", marketing y todo otro requerimiento que éstos tengan.
- V. Asegurar que los beneficios que se deriven de la actividad exportadora alcancen a todas las regiones de la Provincia.
- VI. Promover la creación de Empresas para el Comercio Exterior, públicas, mixtas y privadas, así como consorcios y Cooperativas de Exportación.
- VII. Propiciar la realización de Acuerdos Bilaterales, Multilaterales con Organismos Internacionales de Crédito o de apoyo científico, destinados a favorecer la Cooperación Internacional.
- VIII. Facilitar la cooperación comercial internacional privada, de manera de complementar las disponibilidades económicas, por medio de formas asociativas flexibles y eficientes, en especial "joint ventures" y otras formas análogas.

DESTINATARIOS: todas las micro – pequeñas – medianas empresas o cooperativas que estén en condiciones de exportar o que manifiesten un posible potencial exportador.

ALCANCES DEL SERVICIO:

1- DESARROLLO DE EXPORTACIONES:

1.1. PROGRAMAS SECTORIALES:

- Detección de actividades que puedan resultar competitivas a nivel internacional y elaboración de planes de trabajo, con el objetivo de lograr incremento sostenido de las exportaciones.
- Suscripción de Convenios con Cámaras Empresariales
- Implementación de acciones con otros sectores para ayudarlos a lograr la competitividad a nivel internacional, por ejemplo, el sector artesanal, el cunícola, el de chinchillas, el de miel, el de muebles, el de lácteos, frutihortícola, entre otros.

Información y asesoramiento: brindar asesoramiento sobre la normativa y operatoria del comercio exterior, perfiles del mercado, precios de importación, potenciales importadores, oportunidades comerciales, etc. Para que puedan tener un mejor conocimiento sobre las posibilidades de colocación externa de sus productos.

Capacitación: organización de Jornadas y Seminarios en temas específicos de comercio exterior y sobre MERCOSUR, con la participación de productores y empresarios.

La capacitación brindada en Jornadas Técnicas de Introducción a las Exportaciones y sobre temas específicos de comercio exterior y Jornadas sobre mercados internacionales y sobre el proceso de integración realizadas en varios partidos de la Provincia De Buenos Aires, entre ellos La Matanza.

- 1.2. **MISIONES COMERCIALES:** la participación en Ferias y Exhibiciones, así como la organización de misiones comerciales al exterior, tiene por objeto la inserción de oferta exportable a través de las propias empresas. Por sus alcances comprende la organización, realización, coordinación **y asesoramiento a las empresas previo a su participación sobre: modalidad de exposición, stands, material de promoción, manejo de los servicios de traslados de muestra y hotelería,** entre otras muchas.

1.3. PROYECTOS Y CONVENIOS.

2- INTEGRACIÓN REGIONAL Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL:

2.1. MERCOSUR.

2.2. RELEVAMIENTO ESTADÍSTICO.

2.3. INTEGRACIÓN

INSTITUTO PROVINCIAL DEL EMPLEO

CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL IPE

Tenía a su cargo el diseño y coordinación de políticas, programas y acciones ocupacionales en todo el territorio bonaerense, procura la promoción productiva y laboral, rescatando la cultura del trabajo que subyace en la tradición y expectativa de vida de la población.

Dentro de estos lineamientos generales se inscribían las acciones específicas abordadas por la Institución:

- Promoción y apoyo al sector microempresarial en asistencia técnica, crediticia y de gestión.
- Contribución a una mayor y mejor articulación de la oferta y la demanda laboral por medio de los Servicios de Empleo.
- Orientación de las acciones de capacitación y/o recalcificación laboral, para que estas sean acordes con los requerimientos profesionales y de salida laboral que demanda la estructura productiva regional y sectorial.
- Coordinación y asesoramiento en la ejecución de programas de empleo intensivos en mano de obra.
- Formación de recursos humanos municipales para el diseño de planes y políticas locales o regionales de producción y empleo, **a través de cursos de capacitación y transferencia de metodologías e instrumentos de análisis.**
- Diagnósticos sobre la situación ocupacional y las transformaciones del mercado de trabajo.

Para el cumplimiento de su misión, el IPE se encontraba formado por las áreas de:

- Planeamiento
- Promoción
- Servicio Provincial del Empleo.
- Capacitación
- Coordinación Institucional.

FINALIDADES:

La misión del I.P.E. era el diseño e instrumentación de las políticas y las acciones vinculadas directa e indirectamente con el problema ocupacional. Entre ellos:

- Planificar e informar las condiciones, estructura y funcionamiento de la ocupación.
- Promover el empleo de los diversos sectores y regiones y propiciar acciones dirigidas a grupos poblacionales afectados por condiciones de ocupación inadecuadas.
- Participar en la satisfacción de los requerimientos de mano de obra a través, entre otras cosas, de la formación y calificación que brinda el sistema educativo y en las formas no tradicionales de capacitación.
- Conocer la estructura y funcionamiento del mercado de Trabajo.
- Promover y realizar acciones de capacitación y formación profesional, acordes con las necesidades provinciales del desarrollo económico y social y con los requerimientos de los trabajadores.

El I.P.E. desarrollaba una serie de acciones orientadas a la formación de recursos humanos locales para la realización de los diagnósticos necesarios en el diseño de planes y programas distritales y regionales de desarrollo y empleo.

El Instituto suministraba asistencia técnica, capacitación y transferencia de metodologías e instrumentos de análisis, mediante cursos dirigidos a personal municipal de las áreas vinculadas a la producción y el empleo, integrantes de asociaciones empresariales y sindicales y de organismos públicos y privados interesados en promover e implementar proyectos productivo-laborales.

Poseía:

- a) Área Planeamiento
- b) Area Promoción
- c) Area Servicio Provincial de Empleo
- d) Area Capacitación.**

ÁREA CAPACITACIÓN

FINALIDAD

Su misión era orientar y promover acciones de capacitación y formación profesional acordes con las necesidades provinciales del desarrollo económico y social y con los requerimientos de los trabajadores.

Sus funciones eran:

- Relevar la oferta de capacitación y formación profesional brindada por instituciones públicas o privadas.
- Propiciar y concertar acciones de capacitación y formación profesional tendientes a superar los desequilibrios cualitativos de mano de obra existentes.
- Determinar y propiciar acciones de capacitación orientadas al desempeño de actividades productivas de autoempleo.

- Efectuar el análisis comparativo de los sistemas de capacitación para y en el trabajo existentes y diseñar una propuesta para la adecuación del mismo.

Estos cursos se realizaban a demanda de las municipalidades y los resultados que se iban obteniendo en su aplicación concreta, eran de utilidad y se integraban con la información y análisis realizado desde el I.P.E. y eventualmente otros ámbitos públicos o no gubernamentales.

ALCANCES DEL SERVICIO

PROGRAMA PROVINCIAL DE MICROEMPRESAS:

CONSIDERACIONES GENERALES

La generación de empleo, la reconversión de la estructura productiva y la distribución del ingreso, constituyen un conjunto integrado en el que la forma en que se distribuye el ingreso determinan, en gran parte, los niveles de desarrollo social del país; a su vez la distribución del ingreso es resultado y refuerza la forma de distribución de la riqueza nacional.

La participación directa de los sectores productivos en la expansión de la inversión, puede ser un elemento fundamental no solo para sustentar la recuperación de los ingresos familiares y la ampliación del mercado interno, sino también para lograr un crecimiento con mayor capacidad de generación de empleo productivo, con mejor nivel de bienestar y una equitativa distribución de la riqueza.

En esta opción, el fortalecimiento de la economía microempresarial es un eslabón que une el crecimiento, la modernización y la equidad.

Se dirá, y es cierto, que la desocupación y subocupación, exceden el marco de respuesta que puede brindar el fomento a este sector; el desempleo para ser abordado con éxito exige, sin duda, una política ocupacional de largo aliento y con variados instrumentos. Asimismo, la inversión constituye el eje de una rueda con proyección radial hacia el empleo, la producción y el consumo. Pero el flujo de capital interno o externo, en grandes emprendimientos hoy no abunda y además por su naturaleza "capital intensiva" tienen una absorción de mano de obra que es virtualmente residual en relación al nivel actual de empleo.

La micro y pequeña empresa se caracteriza por ser mano de obra intensiva. Y esto genera obviamente un mayor efecto con una menor dotación de capital.

EL CAMBIO TECNOLÓGICO:

Las características de la transformación tecnológica que se está produciendo en el mundo, demuestra que una buena parte de las microempresas se adaptan con solvencia a las sofisticadas exigencias del mercado en la oferta de producto y servicios.

Dos características de esta transformación hacen particularmente apropiadas a las pequeñas unidades. Por otra parte, la sustitución de la lógica organizativa basada en la producción en gran escala por las pequeñas series, se corresponden con la dimensión de las Microempresas.

Por otra parte, el reemplazo del consumo masivo por las formas de consumo personalizado tiene una doble vinculación pues reclama capacidad de adaptación dinámica de la producción y modifica los sistemas de comercialización privilegiando, diseño y creatividad.

Este conjunto de factores y principalmente la capacidad de adaptación de la microempresa va configurando un nuevo perfil productivo donde este sector constituye una proporción cada vez mayor de las empresas de producción y servicios.

PERFIL DE LOS BENEFICIARIOS

La promoción de microempresas tiene como beneficiarios potenciales a vastos sectores por cuanto la filosofía de una actividad de esta naturaleza es, en definitiva, el de estimular la creatividad e iniciativa empresaria de la comunidad.

Las situaciones y los destinatarios de esta acción y fomento son tan variadas como la sociedad misma y lo que cabe, es establecer un sistema de prioridades. El común denominador de todas las estrategias es el de una salida laboral y empresaria estable, tanto de la perspectiva de la racionalidad y viabilidad económica, como de los efectos sociales deseables.

Las microempresas deben concebirse como direccionadas al mercado, con posibilidad de generar un excedente económico apto para la consolidación y el crecimiento de la actividad. Se adaptan no sólo para canalizar las expectativas de los jóvenes que se incorporan al mercado de trabajo sino también, por ejemplo, para la reconversión de empleo público en unidades de trabajo asociados (cooperativas, etc.) y para brindar alternativas a otros grupos, metas con condiciones y requerimientos específicos, entre los que cabe destacar los siguientes:

- a) **Microempresarios provenientes de la informalidad:** una buena parte del llamado "cuentapropismo" ha nacido como un refugio espontáneo de la mano de obra desocupada y subocupada. De lo que se trata es de asistir técnicamente a estos protagonistas aportando racionalidad empresaria y horizonte comercial a sus actividades.

La microempresa, cabe aclararlo, no es asimilable al "cuentapropismo" ni representa una ocasional respuesta a la falta de trabajo. Su lógica es la de una empresa de menor dimensión pero como cualquier otra.

- b) Profesionales, técnicos y expertos de oficio:** en un país, signado por la emigración de profesionales o por ofertarles a estos una salida laboral en tareas ocasionales para las que no fueron preparados (el famoso ingeniero-taxista, por ejemplo), urge brindar apoyo a la iniciativa empresaria individual y asociada para tareas de producción o servicios que se adecuen a la actividad de baja escala. Otro tanto sucede con los técnicos y “universitarios de experiencia” que poseen habilidades, actualmente subutilizadas.
- c) Jóvenes, mujeres y sectores específicos:** La microempresa constituye, a su vez un ámbito de pertenencia factible para el dinamismo de amplios contingentes juveniles. Otro tanto sucede con la mujer afectada por una discriminación secular que se plantea de “hecho”, naturalizando de esta manera el fenómeno.
Existen por último, sectores específicos (discapacitados, ex presidiarios, drogadependientes en rehabilitación, etc.), que pueden encontrar (si son correctamente estimulados) un espacio de integración social y cultural a través de la actividad productiva.
- d) Grupos carenciados:** en marco de las políticas social y laboral que se deben abordar para revertir las situaciones que caracterizan los “bolsones de pobreza” y desempleo, es posible articular estrategias de recuperación laboral a través de microemprendimientos en actividades de baja calificación. Este camino es más complejo que el del “asistencialismo” pero opera como un elemento de dignificación por el trabajo (permite la autoevaluación del beneficiario) y, en definitiva, es más económico porque reduce los niveles de demanda sobre el gasto social.
- e) Tipo de emprendimiento:** Las microempresas pueden actuar y de hecho lo hacen en una amplia gama de actividades, desde las “cerebro – intensivas” en el área de la electrónica y la computación, hasta las “artesanales” como los servicios mecánicos y la fabricación de objetos culturales. Pueden ser de producción, en sentido estricto, o participar en las manufacturas para consumo final, o insumos de partes y también de servicios. En estos últimos el espectro puede vincularse a reparaciones diversas (electrodomésticos, muebles, etc.) y/o servicios de poca calificación (saneamiento, limpieza, etc.). Otros rubros destacados, sin pretender agotar las alternativas posibles, es el que gira en torno a la construcción y los emprendimientos de producción agrícola de diversos tipos (cunicultura, lombricultura, elaboración de lácteos, miel, conservas, dulces, producción de pollos, huevos, etc.)

En cuanto a la estructura societaria de las microempresas distinguimos genéricamente dos niveles:

- 1- las unipersonales o de responsabilidad limitada que responde a la modalidad tradicional de conducción y patrimonio centralizado, y

2- los de carácter asociativo donde la gestión, el capital y los beneficios son de quienes trabajan (cooperativa, grupos autogestionados, etc.)
Cualquiera de ambas modalidades se adecuan en la medida que cumplan con el conjunto de requisitos que hacen a la factibilidad económica, técnica y comercial de una empresa.

PAUTAS PARA EVALUAR LA FACTIBILIDAD DE PROYECTOS DE MICROEMPRESARIOS.

Hay que analizar factores tales como:

- a) Continuidad del Proyecto:** dentro de ellos, la rentabilidad, el mercado, la tecnología, las motivaciones, el impacto ecológico, etc.
- b) Aspectos Financieros:** entre ellos requisitos financieros del proyecto, relación de capital propio con respecto al capital total, el retorno de la inversión, el riesgo del financiamiento, etc.
- c) Aspectos Sociales:**
 - 1- Directos:** como la demanda laboral del proyecto, la relación costo laboral / costo total, los sectores sociales involucrados, etc.
 - 2- Indirectos:** como las posibilidades de multiplicación de empleo, las agrupaciones de unidades, la capacitación para otras microempresas, los beneficios comunitarios y sociales que brinda el proyecto, etc.

a) CONTINUIDAD DEL PROYECTO

Existen distintos proyectos con diferentes características tales como:

PROYECTOS DE MANO DE OBRA MUY CALIFICADA

Es el que tiene alto componente artesanal que pueden acceder a mercados de cierta sofisticación, debido a la desaparición de este tipo de actividades. Por ej.: ebanistería y carpintería artística, tejido de punto de moda y calidad en diseños exclusivos, confección de alto grado de creatividad y de características no seriadas, o de gran variedad de diseño; joyería, orfebrería, artesanías en metales y piedras preciosas, etc.

PROYECTOS QUE ABASTECEN HUECOS DE MERCADO

Por sus características masivas, la sociedad no abastece, por falta de interés o por imposibilidad, a pequeños segmentos de mercado de características muy particulares.

La microempresa por su flexibilidad y economía de baja escala, puede ocupar esas áreas de mercado con favorables márgenes de rentabilidad y, en muchos casos, cumplir una función social necesaria.

PROYECTOS QUE TIENEN COMO PRINCIPAL CLIENTE AL ESTADO (NACIONAL, PROVINCIAL, MUNICIPAL).

Es el caso de las microempresas que pueden suministrar determinados productos o servicios en condiciones competitivas y aún a menores costos produciendo el doble beneficio: ocupar mano de obra ociosa de la zona y reducir costos de los suministros del Estado pudiendo aún recuperar parte del gasto a través de recaudación impositiva. También se pueden incorporar a proyectos comunitarios, como planes de viviendas y construcciones de obras públicas (escuelas, hospitales, canalizaciones, pavimentación, etc.).

Para analizar cuantitativamente la rentabilidad de un determinado proyecto, debemos tener bien claro qué significa. En toda actividad rentable cuando es analizada en un determinado período de tiempo no atípico, (un ejercicio, una temporada, etc.), es decir, excluyendo la etapa inicial o situaciones de crisis imprevisibles, los ingresos cubren todos los gastos y costos de funcionamiento y dejan un excedente incalculable. La medida de este excedente nos indicará el potencial de éxito del emprendimiento.

Esto que parece tan sencillo es el resultado final de un laborioso proceso en el cual se deben estudiar, desarrollar y analizar en detalle todas las etapas y actividades que explican el funcionamiento de las microempresas y que podrían calificarse en:

- **Organización de Ventas.**

No sólo es insuficiente saber vender, sino que en la mayoría de los casos , brillantes ideas se truncan por no saber cómo implementarlas. Se debe pensar detalladamente qué vender, a quién vender, a qué precio vender, cuánto vender, cuándo vender, cómo ofrecer los productos, cómo integrarlos, cómo cobrar lo vendido, cuáles son los gastos de las ventas, las comisiones, los descuentos, los viáticos, los transportes de mercadería, cómo pueden ser las devoluciones, los deterioros, las pérdidas y los desperdicios, etc.

Responder a estas preguntas para cada una de las etapas de evolución del emprendimiento, dará la información necesaria para resolver la

organización productiva y administrativa y al mismo tiempo obligará a los responsables del proyecto a tomar conciencia real del mismo.

El evaluador técnico-municipal tiene que insistir en profundizar en estas preguntas hasta que las respuestas lo satisfagan, aportando soluciones, ideas o alternativas.

Todo el tiempo y esfuerzo que se utilice en “imaginar” el proyecto no es tiempo perdido, porque después en la implementación se ahorran muchos gastos, dificultades, contramarchas, mala utilización del dinero, obteniendo por el contrario beneficios en plazos más cortos.

Muchas de estas preguntas se responden en un estudio de mercado normalmente inaccesible para las empresas, pero con creatividad e iniciativa, se puede obtener buenos resultados para la escala de actividad que nos ocupa. Un estudio de mercado nos dará, además información sobre la competencia y las características de sus productos y sobre el comportamiento de los posibles consumidores y/o usuarios.

- **Organización de Producción.**

Con las respuestas del punto anterior: qué vender (producto, calidad, presentación), cuánto vender (Cantidad de cada producto), cuándo vender (estacionalidad, oportunidad), se podrían plantear nuevas preguntas: cómo producir, con qué producir, dónde producir, con qué eficiencia producir. Las respuestas nos acercarán mucho más al conocimiento de nuestro proyecto, ya que permitirá conocer los costos de los productos y los costos fabriles o de producción. Se determinará además, la factibilidad técnica del proyecto y si fuese necesario el escalonamiento de la implementación del mismo.

También nos dará otra información: la inversión en activo fijo necesaria (edificios, maquinarias, equipos, instalaciones, etc.), que normalmente es la porción más importante de los requerimientos financieros.

- **Organización Administrativa.**

Una adecuada organización administrativa brinda la información necesaria y oportuna para la toma de decisiones y de las pautas para obtener el máximo rendimiento del dinero.

Tomando como base la respuesta de los puntos anteriores, se plantean ahora algunos aspectos tales como: cómo comprar, dónde, cuánto, cuándo, en qué condiciones de precio y pago, cuánto almacenar (productos finales, intermedios y materias primas), cómo gastar (en función de las condiciones de ventas y cobranzas deberá establecer el flujo de dinero, tratando de optimizarlo), qué sucedió (recabar y procesar la información para saber cuánto se vendió, cuánto se produjo, cuánto se cobró, cuánto se pagó, cuál fue el costo de la operación, etc.)

Deberá plantear una planificación y programación de acciones, controlar lo realizado y compararlo con lo programado y, finalmente, llevar una contabilidad de movimiento de bienes y de costos.

Por más pequeña o elemental que sea la unidad requiere para funcionar el desarrollo de esas funciones que muchas veces están a cargo de la misma persona. Otras, no se encuentran bien diferenciadas.

MERCADO

En este caso es muy importante evaluar el mercado inicial y el potencial, el grado de competitividad, la relación precio-servicio, la forma de comercialización, la elasticidad de los productos y el mercado, etc.

TECNOLOGÍA

Implica el estudio de los métodos productivos, de los equipos y máquinas involucrados, del grado de innovación que tienen los productos o los sistemas productivos, de la capacitación y experiencia (técnica y administrativa) de los responsables para llevar adelante el proyecto, de vida útil probable de los productos o del proyecto, y de la renovación de éstos.

El sector microempresarial tiene como interés incrementar la mano de obra ocupada y las actividades productivas, por lo cual generalmente se sabe mucho más sobre el “cómo hacerlo” que el “cómo venderlo”. Muchas veces se ignora el imperativo de “cómo hacerlo del modo más rentable”. No siempre éste es el más eficiente y económico y depende de la relación “Escala Productiva / Inversión Fija” (Si bien los más modernos equipos son los más eficientes, también son los más caros).

Es importante asumir que todo proyecto es perfectible, y aunque la tecnología disponible no sea la mejor, si la misma es suficiente para un lanzamiento rentable, hay que utilizarla y una vez en operación, mejorarla.

ASPECTOS MOTIVACIONALES

Es necesario determinar también las razones (económicas, comerciales, sociales, técnicas) por las que se desea llevar a cabo el proyecto y la vigencia en el tiempo de las mismas.

El análisis motivacional del emprendimiento por parte del evaluador le permitirá distinguir entre el proyecto resultante de la necesidad transitoria y el que surge de un real interés y voluntad de llevar a cabo una actividad exitosa e independiente.

IMPACTO ECOLÓGICO

Debe también analizarse el impacto ecológico del emprendimiento, sobre todo cuando se lleve a cabo en una ciudad donde se debe reducir o eliminar las actividades contaminantes.

Los emprendimientos además de conjugar objetivos económicos y sociales, deben mejorar el medio ambiente o al menos, en su zona de influencia, no empeorarlo. Esto significa que si la actividad contamina con sus efluentes o con sus ruidos debe prever el método de tratamiento ya sea por sus propios medios o con la colaboración de la Provincia o del Municipio.

b) ASPECTOS FINANCIEROS

REQUISITOS FINANCIEROS DEL PROYECTO:

Aquí hablamos del total de las necesidades de capital para llevar a cabo la actividad en cuestión y suele clasificarse en Activo Fijo y Capital de Trabajo.

Activo Fijo: es el capital inmovilizado y comprende las inversiones en edificios, equipos, maquinarias, instalaciones, herramientas, etc.

Es lo que requiere mayor inversión y lo más difícil de recuperar, por lo tanto en todo proyecto hay que tratar de minimizarlo y diferirlo todo lo posible en el tiempo, siempre que no retrase el inicio de la actividad.

De este modo, parte de las necesidades financieras surgirán de las propias ganancias, y por lo tanto, los costos de intereses y amortizaciones de los préstamos serán menores.

Capital de Trabajo: el que permanentemente está variando de forma. Se compone de las materias primas, los productos elaborados y semi-elaborados, el dinero en efectivo, el saldo entre las cuentas a pagar y las cuentas a cobrar, etc.

Es más fácil de recuperar y por lo tanto puede recurrirse a créditos de proveedores u otros créditos a corto plazo. Su monto total varía según la función de la actividad económica, y puede incrementarse en los momentos de expansión y reducirse en los de la crisis.

RELACION DE CAPITAL PROPIO - CAPITAL TOTAL

Tanto por el grado de compromiso en el proyecto como por reducir los costos financieros es aconsejable que esta relación sea lo más alta posible.

Obviamente, cuanto más capital aporten los integrantes de la microempresa, más riesgos asumen y por lo tanto, más interés tendrán en el éxito.

Por otra parte, toda institución financiera tenderá a otorgar crédito a aquel emprendimiento que cuenta con más capital propio y los costos financieros serán soportables en especial en las primeras fases del proyecto.

RETORNO DE LA INVERSIÓN

Todo aporte de capital o crédito que no sea un subsidio deberá tener un retorno, es decir, que de la propia actividad económica del emprendimiento deberán surgir los recursos para pagar los créditos y para devolver a los inversores su capital actualizado, el cual podrá reinvertirse o destinarse a una nueva actividad conjunta. El tiempo que se requiere para recuperar el capital se denomina "tiempo de repago o de retorno de la inversión".

c) ASPECTOS SOCIALES

Para romper el círculo vicioso de favorecer a los que más tienen y, en el mejor de los casos, subsidiar o practicar asistencialismo sólo con un pequeño grupo de la gran cantidad de necesitados, es fundamental analizar los beneficios sociales del emprendimiento.

Cada proyecto debe tener como requisito generar una mayor ocupación de mano de obra con el propósito de reducir la desocupación y subocupación, incrementar la actividad económica (producción y consumo) y multiplicar las posibilidades de imitación de ejemplos.

La demanda de mano de obra del proyecto debe ser la máximo posible, dentro de los criterios rentables, evitando por lo menos en las etapas iniciales, las inversiones en maquinarias automatizadas y de alta productividad.

A su vez, en la medida que, en la composición del costo sea mayor la influencia del rubro mano de obra, mayor será el valor agregado que tendrán las materias primas y por lo tanto más retendrá la microempresa del total del incremento de riquezas.

Por otra parte siempre serán más útiles y por lo tanto más necesarios, aquellos proyectos que se desenvuelven con los sectores más necesitados ya sea tanto por su ubicación y por la generación de puestos de trabajo, como por la producción de bienes más accesibles a dicho sector.

No debemos olvidar que cada puesto de trabajo además de dignificar a la persona le brinda la posibilidad de capacitarse en tareas más específicas, y sirve también como ejemplo para ser copiado y reproducido.

PROGRAMA PROVINCIAL DE MICROEMPRESAS

CARACTERÍSTICAS

Desde su creación, el I.P.E. desarrolló un conjunto de estrategias orientadas a apoyar al sector microempresarial en asistencia técnica, asesoramiento jurídico, capacitación en la gestión y orientación financiera, crediticia y administrativa.

Llevó adelante desde julio de 1992 el Programa Provincial de Microempresas, conjuntamente con el Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano y con el área de Producciones Intensivas que funcionaba en el ámbito del Ministerio de Asuntos Agrarios.

El Programa Provincial de Microempresas tenía por objetivo específico el desarrollo de un conjunto de acciones destinadas a la creación y consolidación de pequeñas unidades de producción y servicios en todo el territorio bonaerense.

Las microempresas tienen un lugar significativo en nuestra estructura productiva por el número de establecimientos que pertenecen a este segmento, por el personal que ocupan y su contribución al desarrollo local.

FINALIDAD

- Consolidación de puestos de trabajo existentes a través de apoyo financiero, capacitación y asesoramiento técnico a microempresas constituídas.
- Generación de empleo productivo para desocupados y subocupados a través de la creación de microempresas.
- Mayor equilibrio del desarrollo económico en el territorio provincial.

El programa Provincial de Microempresas a través del apoyo crediticio, de capacitación, comercial, etc. , ayudaba a los pequeños productores para que pudieran continuar con su actividad y posibilitaran abrir una perspectiva de crecimiento.

DESTINATARIOS

Las pequeñas unidades productivas a cargo de personas físicas o jurídicas radicadas en la Provincia de Buenos Aires, o aquellas dedicadas a la prestación de servicios con los siguientes requisitos:

- Que la cantidad de personal ocupado o a incorporar, no sea superior a 10 operarios.

- Que las ventas anuales correspondientes al último ejercicio o proyectadas para el primero, no superen la suma de \$ 240.000.-
- Que el activo fijo dedicado a la actividad del beneficiario no sea superior a \$ 100.000.- a la fecha de presentación del proyecto.
- Que el beneficiario se encuentre inscripto en el Registro Provincia de Microempresas (Decreto 799/89). El Proyecto deberá contener en forma expresa el sello oficial con el correspondiente número de inscripción.
- Que haya efectuado el curso de capacitación correspondiente.

ALCANCES DEL SERVICIO

- Ampliar el acceso al crédito.
- Dar respuesta al conjunto de factores que hacen a una eficiente gestión microempresarial.
- Desarrollar cursos zonales de capacitación en: formulación de proyectos, organización de la empresa, aspectos jurídicos, impositivos y contables, costos, comercialización y nuevas formas de comunicación empresarial.
- Alentar el desarrollo organizativo del microempresario (asociaciones, cámaras, etc.).
- Armar y facilitar el acceso a un Banco de Datos con información sobre fuentes de financiamiento, proyectos, programas, innovaciones tecnológicas, oferta y demanda de productos, ofertas de capacitación, registros microempresarios, etc.
- Instrumentar a través de los municipios, el seguimiento y evaluación de las microempresas promovidas por el Programa.

BENEFICIOS FINANCIEROS

Teniendo en cuenta el sector al que estaba dirigida esta línea se acordaban las operaciones a sola firma y/o con garantías personales. El Crédito que se otorgaba no podía superar el 25 % del patrimonio concurrente del solicitante y fiadores, apreciado por el Banco; no siendo indispensable que en la composición del patrimonio figurasen bienes registrables.

Con respecto a los ingresos, se debía tener en cuenta la potencialidad de recursos con que contaba el requirente al vencimiento de la operación.

Los proyectos motivo del crédito eran presentados a la Secretaría de Producción del Municipio en cuyo distrito iba a ser desarrollado el emprendimiento, con la expresa certificación de domicilio correspondiente, los que una vez evaluados y aprobados se derivaban a los Organismos Provinciales para su aprobación definitiva.

Era requisito indispensable la intervención del Municipio para la prosecución de este trámite. En aquellos distritos donde el Municipio no adhería al programa se requería la intervención de la entidad autorizada por los Organismos Provinciales.

El postulante tomaba conocimiento desde el primer momento de su gestión que para que el trámite tuviera una definición favorable, debían concurrir satisfactoriamente ambas alternativas: que el interesado fuera considerado sujeto apto para el crédito y que el proyecto fuera técnica y económicamente factible.

Admitido el proyecto, dicha comisión daba traslado de la documentación correspondiente a la Gerencia de Crédito.

La efectivización del préstamo por parte del Banco, se hacía directamente a los proveedores de materia prima, insumos y/o bienes de activo fijo requeridos por el tomador, mediante la acreditación en cuenta o pago bajo recibo, pudiéndose abonar en efectivo al prestatario, exclusivamente las sumas necesarias para materializar el microemprendimiento.

PLAN PROVINCIAL DE CAPACITACIÓN AL SECTOR MICROEMPRESARIAL:

Estaba destinado a los microempresarios que ya tenían crédito otorgado y a los que lo solicitaran en el futuro, para quienes era obligatorio y requisito previo a la efectivización del préstamo. Se instrumentaba a través de capacitadores locales del ámbito público o privado seleccionados por los municipios. En la primera etapa se desarrollaban contenidos de comercialización y contabilidad para luego incorporarse otras temáticas teniendo en cuenta las necesidades y propuestas de los destinatarios de la capacitación, de los municipios y/o de las entidades representativas del sector.

ALCANCES DEL SERVICIO

- **Participación en ferias y exposiciones:** para facilitar la detección de oportunidades comerciales para los productos y servicios de los microempresarios y abrir nuevos canales de comercialización.
- **Financiamiento de microempresas para personal retirado de las fuerzas armadas:** entre el Ministerio de la Producción y el Empleo y el Estado Mayor del Ejército, se firmó un convenio destinado a financiar microempresas de personal de la institución en situación de retiro o próximo a retirarse.
- **Capacitación:** son módulos prioritarios: Contabilidad en dos niveles y Comercialización. Esta última es una de las más graves dificultades que

enfrenta el sector, la retracción de la demanda, el bajo poder adquisitivo, provoca la necesidad de producir cambios en la forma de encarar la producción y la venta.

Si bien en gran medida la superación de esta situación dependerá de las señales de reactivación que se vayan produciendo a nivel de la economía en general, a través de la instrumentación de algunas acciones se consigue ir mejorando y aumentando la capacidad productiva del sector. Estas acciones son: Capacitación Comercial, Elaboración, Supervisión y Diseño de Catálogos, Promoción, Apoyo y Organización para la participación en Ferias Locales e Internacionales, Promoción organizacional, Capacitación específica en temas de Calidad, Envase, Marketing y generación de información de oportunidades comerciales externas e internas.

ALCANCES

METODOLOGÍA: La coordinación General del Programa estaba a cargo del Ministerio de Producción y el Empleo, el Consejo Provincial de la Familia y Desarrollo Humano, el Ministerio de Asuntos Agrarios y el Banco de la Provincia de Buenos Aires.

EJECUCIÓN: La ejecución del Programa era de responsabilidad de los municipios quienes operan como productores y receptores de proyectos. También era su función verificar la autenticidad de la microempresa garantizando el seguimiento y la supervisión adecuado hasta que se considere que ésta ha alcanzado autosuficiencia.

En el caso de que el municipio no participara activamente en el Programa se procuraba promover la instrumentación y ejecución de acciones a través de Entidades Intermedias, O.N.G.s u otras instituciones con inserción en el medio.

RESULTADOS: Podemos enunciar también resultados positivos para el quehacer productivo:

- Formas Organizativas que potencian y generan una mayor eficiencia productiva y comercial permitiendo achicar costos y por ende, reducir el precio final en algunos productos.
- Numerosos productores capacitados en aspectos de gestión, esto implica no sólo brindar herramientas necesarias para la actividad microempresarial, también posibilita elevar el nivel cultural y de conciencia general a quienes no tenían acceso a este tipo de formación.
- Reorientación financiera, el canalizar fondos a este sector genera redistribución.
- El crecimiento del Microempresario implica un mayor salario familiar que es usualmente gastado en el ámbito local, aumentando el consumo y por ende la producción y la generación de ocupación indirecta.

- La credibilidad que se logra a partir de la respuesta concreta del gobierno y sus dirigentes, genera en la gente seguridad, autoconfianza y, en consecuencia, mayor disposición y voluntad para afrontar las dificultades y encarar el futuro con mayor esperanza.
- Posibilitar que un segmento importante del sector inserte su producción en el mercado externo es otro elemento que favorece la redistribución.
- El microempresario mantiene mecanismos de solidaridad; la relación patrón – empleado se manifiesta a través de: “mejoro yo, mejora él”, esto genera crecimiento equitativo.
- Incorporar financiamiento, elementos de gestión, información, apoyo comercial, etc posibilita que el sector adquiera condiciones para insertarse en mercados con buen precio, calidad y eficiencia, esto elimina intermediadores y acopiadores y disminuye la incorporación de elementos que sólo encarecen el precio final.

Las ramas de actividad a las que se han aplicado son: Apicultura, Horticultura, Cunicultura, Porcinocultura y otros pecuarios, Confecciones, Alimentación, Carpintería de Madera, Servicios y otras industrias.

SERVICIOS DE EMPLEO

CARACTERÍSTICAS

El Servicio de Empleo funciona en el I.P.E. y la Ley Nacional de Empleo (24013/91) y la Resolución Nº11 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación, se incluyó al Instituto como organismo promotor y coordinador de la Red Provincial de Servicios Municipales de Empleo, encargado del Registro de Desempleados de la Provincia y sede del Servicio Provincial de Empleo.

El I.P.E. ha promovido la creación de unidades operativas en los municipios, en aspectos que se vinculan con los desocupados, jóvenes capacitados o en proceso de capacitación, mujeres, discapacitados, migrantes y programas conjuntos con el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación para la aplicación del Seguro de Desempleo.

Las acciones externas para la captación de usuarios consistían en una serie de actividades de promoción que debe realizar el S.E. ante la comunidad donde operaba. Tanto la forma como el contenido de la promoción debían desarrollarse en función de las políticas institucionales de la dependencia u organización a la que pertenecía el S.E., a las características y posibilidades del propio Servicio, así como debían desarrollarse en función de las características de los usuarios a los que se pretendía atraer y de las necesidades de captación que se le presentaban al S.E. durante su gestión.

DESTINATARIOS

Desde el Servicio se orientaba e informaba sobre ofertas de capacitación a beneficiarios del Seguro de Desempleo, para la realización de cursos de perfeccionamiento y/o reconversión laboral, como así también asesoramiento para la formulación de proyectos de pago único, modalidad optativa para los desocupados con derecho al cobro del Seguro.

Los destinatarios del mensaje a los que regularmente se dirigía para atraer su atención, son los siguientes:

- Demanda de mano de obra (empleadores potenciales o cautivos)
- Oferta de mano de obra (solicitantes de empleo y trabajadores por cuenta propia).
- Organizaciones de trabajadores.
- Instituciones de capacitación y formación profesional.
- Institutos privados.
- Comunidad (organizaciones libres, asociaciones civiles, grupos organizados, opinión pública y otros sectores de la población)

Se puede agrupar a los receptores de la siguiente manera:

a) De la promoción institucional:

- Funcionarios públicos
- Representantes sindicales
- Empresarios
- Representantes de otras organizaciones que, por su naturaleza o funciones, interesan al S.E.

b) De la promoción grupal:

- Miembro de Cámaras (industria, Comercio, etc.)
- Asociaciones de técnicos y profesionales
- Organizaciones libres de la comunidad
- Organizaciones sindicales

c) De la promoción masiva:

- Trabajadores desempleados
- Grupos especiales de trabajadores (de difícil reinserción laboral; liberados, aborígenes, ex combatientes, rehabilitados de la drogadicción; discapacitados)
- Población joven (Contrato de Práctica Laboral y Contrato de Trabajo – Formación)
- Micro y pequeños empresarios, cooperativistas, etc.

FINALIDADES

Los Servicios Municipales de Empleo funcionaban por lo general en dependencia de las secretarías de Producción de las Municipalidades.

Su función era la de ser intermediaria en el mercado laboral, orientadora hacia quienes ofrecen empleo y hacia los que lo demandan: uso de modalidades promovidas de contratación, captación de perfiles para definir acciones de capacitación y reconversión laboral, etc.

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN LABORAL

CARACTERÍSTICAS

El Instituto concertaba, diseñaba y/o implementaba acciones que dan respuesta a las necesidades de los diferentes actores sociales intervinientes en el proceso de capacitación aplicado al mundo del trabajo. Para ello, se llevaban adelante acciones concretas de capacitación aplicado a los trabajadores, las organizaciones empresariales, las PyMES y microempresas, los sindicatos, las instituciones educativas y las entidades promotoras de programas de empleo y generación de fuentes de trabajo, ya sean públicas o privadas, etc.

Las líneas de capacitación eran las siguientes:

- **Cursos de capacitación y formación ocupacional:** articulados con la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia, a través de la Dirección de Adultos y Formación Profesional. Eran cursos gratuitos para adultos y adolescentes mayores de 16 años, financiados con recursos de la Dirección General de Cultura y Educación.
- **El Plan Provincial de Capacitación para Microempresarios:** formaba parte del Programa Provincial de Microempresas y tal como se informó estaba orientado a la capacitación en aspectos que contribuyen a una eficiente gestión, entre los que se destacaban el manejo contable, la organización empresarial y la comercialización.
- **Cursos de capacitación del I.P.E. con la Nación:** cursos de capacitación y formación laboral aprobados y financiados por la Secretaría de Empleo y Formación Profesional del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, con recursos del Fondo Nacional de Empleo.
Podían presentarse para brindar los servicios del Programa, las Instituciones de Capacitación (ICAP), sindicatos, cámaras empresariales, asociaciones de microempresarios, ONGs, etc. En todos los casos la ejecución de la capacitación se realizaba por una ICAP con personería jurídica, que podía ser unipersonal, inscripta en el registro correspondiente (REGICAP) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Si bien las municipalidades como organismos de la administración pública, no podían presentar proyectos, su rol era importante en la promoción con el fin de movilizar a los actores sociales de la comunidad para que formularan propuestas de capacitación por medio de sus ICAPs.
Las actividades propuestas en los proyectos debían tener una duración máxima de cuatro meses, con una carga horaria de entre 60 y 300 horas.
- **Programa de Apoyo a la Reconversión Productiva (PARP):** se trataba de cursos de capacitación y pasantías dirigidos a personas sin experiencia laboral relevante, que fueran jóvenes de ambos sexos,

desocupados, mayores de 16 años y pertenecientes a hogares de bajos recursos. La propuesta era capacitar para el trabajo a través de cursos que respondieran a las demandas reales del sector productivo, complementados con pasantías laborales en las propias empresas.

Las Instituciones de Capacitación que dictaban los cursos debían ser contratadas mediante licitación llamada por el Ministerio de Economía.

SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL INSTITUTO PROVINCIAL DEL EMPLEO (S.I.I.P.E.)

CARACTERÍSTICAS

Estaba integrado por tres subsistemas o módulos básicos:

- =) **RED DE EMPLEO PROVINCIAL:** tenía como objeto crear un sistema de información para promocionar el empleo y realizar un trabajo conjunto entre los Servicios Municipales de Empleo y el Servicio Provincial.
- =) **MICROEMPRESAS:** constituido por un banco de Proyectos presentados al Programa Provincial de Microempresas y un Banco de Información para Mercados y Externo.
- =) **BANCO DE INFORMACIÓN PARA CAPACITACIÓN LABORAL:** base de datos con planes y programas ofrecidos por organismos e instituciones públicas y privadas que ofrezcan capacitación, tanto los destinados a formación y reconversión laboral de desocupados como a microempresarios.

ALCANCES

Sistema de Información del Instituto Provincial del Empleo (S.I.I.P.E.)

El instituto contaba entre sus funciones, mantener actualizado un registro de información sobre la estructura y dinámica de mercado laboral de la Provincia, como así también articular la formulación e instrumentación de Planes, Proyectos y Programas vinculados con aspectos ocupacionales.

Para contribuir al cumplimiento de tales objetivos el S.I.I.P.E. funcionaba conectado en red con los municipios.

Red Científico Tecnológica

Esta Red funciona desde 1990; estaba integrada por el Instituto Provincial del Empleo, la Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia, la Comisión de Investigaciones Científicas y las Universidades Nacionales con asiento en el territorio bonaerense.

La vinculación permanente permitió articular los ámbitos científicos y tecnológicos con los de la producción y el trabajo. Se ha trabajado en proyectos de asistencia técnica, capacitación, estudios específicos, relevamientos socio –

económicos y modelos de evaluación y seguimiento para los programas definidos en cada etapa como prioritarios:

PROGRAMA DE INCUBADORAS DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA

CARACTERÍSTICAS

Fue creado con el objeto de aportar soluciones estructurales de corto, mediano y largo plazo para el fortalecimiento de las economías de sus distintas regiones.

FINALIDAD

En el marco de la **Red Científico Tecnológica**, fueron convocadas las Universidades Nacionales que la integran, para desempeñar un rol protagónico en la constitución y operación de una organización innovadora capaz de abordar el complejo proceso de creación y reconversión de micro, pequeñas y medianas empresas, a través del uso intensivo de conocimientos.

Las Incubadoras de Empresas de Base Tecnológica son ámbitos que brindan infraestructura integral para iniciar y desarrollar emprendimientos prestando servicios, asistencia técnica y modalidades de organización y gestión que posibiliten el desarrollo y crecimiento de sus empresas. Uno de los objetivos principales era fortalecer las ideas de jóvenes universitarios con vocación emprendedora, tratando de que las mismas se conviertan en empresas exitosas.

ALCANCES DEL SERVICIO

Las universidades presentaron proyectos para la instalación de este tipo de Incubadoras. Las iniciativas fueron evaluadas y aprobadas por la Unión Generadora de Empleo mediante la intervención de la Comisión de investigaciones Científicas y el Instituto Provincial del Empleo que, conjuntamente, tenían a su cargo el estudio de las propuestas. Los proyectos aprobados eran elevados luego, al Ministerio de la Producción y el Empleo por cuyo intermedio se gestionaba el otorgamiento de subsidios con afectación de fondos ya previstos en el presupuesto provincial. Alojaban entre 6 y 12 empresas cada una, según las dimensiones y características de cada Incubadora.

REQUISITOS

En cuanto a las empresas, se trató de emprendimientos que en su mayoría, venían madurando en los equipos de investigación, con diferentes grados de avance. El requisito insoslayable fue la vinculación entre la propuesta empresarial y un equipo de investigación de la Universidad respectiva. Cada proyecto estaba enmarcado en programas de formación de emprendedores que poseían las

universidades y en general, empresas que incorporaban innovaciones tecnológicas aplicables a la medicina, farmacología, ingeniería y química.

RELACIÓN DEL PROGRAMA CON EL EXTERIOR

El Programa de Incubadoras de Empresas de base Tecnológica fue vinculado con experiencias similares que se desarrollaban en otros países, fundamentalmente europeos y latinoamericanos, con los que existió contacto permanente.

CONVENIO CFI - PCIA. DE BS. AS.

Existían dos convenios con el Consejo Federal de Inversiones (CFI), cuyo objetivo era el de facilitar el acceso al crédito de las micro, las pequeñas y medianas empresas. La Unidad Operadora Provincial (UOP) a través de la cual se implementaron en la Provincia de Buenos Aires las líneas que se describen a continuación, funcionaba en el IPE.

PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PROMECOM)

CARACTERÍSTICAS

El Consejo Federal de Inversiones y el Banco de la Nación Argentina implementaban este programa que se proponía promover y financiar la inversión genuina en las pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de mejorar su competitividad, la calidad de sus productos y ampliar la capacidad de desarrollo de este segmento del empresariado, tan significativo desde el punto de vista de la producción, las exportaciones y el empleo.

ALCANCES DEL SERVICIO

BENEFICIOS FINANCIEROS: este programa preveía dos líneas de financiamiento. La **Línea 1** financiaba preinversión (estudios y/o formulación de los proyectos de inversión), incorporación de conocimientos (know how) en todas sus formas y adquisición de equipamiento menor asociado a la incorporación de tecnología, hasta un monto total de 100.000 dólares reintegrables en 4 años.

La **Línea 2** eran préstamos de hasta 250.000 dólares a 7 años con destino a la adquisición de activos fijos y capital de trabajo directamente afectables a la producción.

Esta línea especial de créditos para microempresas estaba dirigida a la adquisición de bienes de capital, conformación de capital de trabajo y capacitación.

Existía además, un **PROGRAMA DE EMPLEO PESCA ARTESANAL**, que no era de aplicación en el Partido de La Matanza.

PROGRAMA SOBRE EL ESTUDIO DE LAS CONDICIONES SOCIO - OCUPACIONALES Y ESTRUCTURA PRODUCTIVA. IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE DESARROLLO POTENCIAL.

CARACTERÍSTICAS

El I.P.E. realizaba un relevamiento de la estructura productiva y de la cuantificación y cualificación de la demanda de trabajo, con la finalidad de generar diagnósticos actualizados sobre el comportamiento del mercado laboral y los indicadores socio - ocupacionales de la Provincia de Buenos Aires.

DESTINATARIOS

El trabajo se llevaba a cabo conjuntamente con los Municipios

FINALIDAD

Este relevamiento significó un aporte y una base para el diseño de planes y políticas de empleo; dando respuesta al permanente requerimiento de las administraciones municipales y de los organismos promotores del desarrollo del sector de la micro y la pequeña empresa, donde el análisis de las condiciones de mercado resulta un factor complementario al capital de gran importancia.

PROGRAMA PROVINCIAL DE INCUBADORAS DE MICROEMPRESAS

CARACTERÍSTICAS

La implementación y desarrollo de pequeños emprendimientos productivos presenta una problemática asociada con aspectos relativos a los costos de instalación física de la actividad, entre ellos el alquiler del local, el acceso y pago de servicios y suministros, la gestión empresarial, la provisión de insumos para la producción, el acceso al financiamiento. Esta problemática se ve agravada por los desafíos que se presentan dados los cambios en la estructura de la dinámica económica, los cuales exigen requisitos de eficiencia productiva para mantener niveles de competitividad que permitan acceder a los mercados.

Darle solución a esta problemática, requiere de inversiones cuya magnitud es desproporcionada en relación a las posibilidades de las microempresas. Por ello, el I.P.E. –en el marco de la Unidad de Generación de Empleo- impulsó la implementación del Programa Provincial de Incubadoras de Microempresas en el ámbito de los municipios bonaerenses. Con fondos de la Provincia se subsidió la instalación de incubadoras, a solicitud de los municipios que las proyectaran.

BENEFICIOS FINANCIEROS A MICROEMPRESARIOS

El Programa Provincial de Microempresas fue una alternativa eficaz de unión como fuente generadora de empleo a través del apoyo tanto técnico como financiero a las pequeñas producciones.

El Banco de la Provincia de Buenos Aires fue el encargado de financiar la actividad de esas pequeñas unidades productivas a cargo de personas físicas o jurídicas radicadas en la Provincia de Buenos Aires. Cabe aclarar que **para caracterizar una unidad productiva como “microempresa” el personal ocupado o a ocupar en la misma no debía exceder los 10 operarios, las ventas anuales no deben superar los \$ 240.000.- y el valor activo fijo dedicado a la actividad del beneficiario no ser superior a los \$ 100.000.-**

Existen, incluso hoy, beneficios impositivos para las Cooperativas de Trabajo.

PROGRAMA PROVINCIAL DE CAPACITACIÓN

CARACTERÍSTICAS

Muchas veces se piensa que el financiamiento es para las microempresas un pasaporte de vida asegurada y única garantía de éxito.

El Programa Provincial de Microempresas no lo entendía así. La experiencia diaria indica que si una unidad de producción o de servicios quiere cumplir sus objetivos de desarrollo, necesita fortalecer el desempeño de sus integrantes mediante la capacitación y el apoyo técnico.

Fue una respuesta global e integradora de transferencia de conocimientos. Un conjunto de acciones que apuntaba a formar al microempresario, pero que a su vez, servía para organizar y facilitar la apertura de espacios de participación, de identificación y de intercambio.

DESTINATARIOS

El Plan tenía como componentes esenciales a los microempresarios.

BENEFICIOS

- Se instrumentaba a través de capacitadores locales del ámbito público o privado, elegidos por los Municipios.
- Los contenidos propuestos en una primera etapa eran: Comercialización I y II y Contabilidad I y II. Se incorporaron otros temas a partir de las propuestas surgidas de cada Municipio.
- La evaluación tenía un propósito esencialmente educativo. Buscaba detectar los vacíos y limitaciones del aprendizaje alcanzado con el objeto de corregir y mejorar los resultados, y ser instrumentada.
- Seguimiento sobre los efectos posteriores a la realización del Plan para fortalecer las áreas débiles detectadas en el proceso de evaluación.
- Las técnicas a aplicar fueron múltiples y subordinadas a cada capa etapa del Plan (cursos, talleres, jornadas de refuerzo, visitas a las microempresas, uso del material didáctico, videos cassettes, simulaciones, etc.)
- Era financiado por los propios microempresarios.

REGISTRO PROVINCIAL DE MICROEMPRESAS

CARACTERÍSTICAS

El Instituto Provincial del Empleo cuenta con un Registro de Microempresas (Decreto 799/89).

El mismo permite acceder a las compras directas que realiza el Estado, instrumentar una serie de acciones complementarias de apoyo a fin de posibilitar el éxito microempresarial.

OBJETIVOS

El Registro posibilita entre otras cosas:

1. Tener un detalle de localización, producción, etc.
2. Relacionar oferta y demanda de productos.
3. Relacionar microempresas para compras de insumos.
4. Relacionar microempresas para venta de productos.
5. Facilitar la integración y/o asociaciones a fin de concertar y/o brindar capacitación.
6. Suministrar información.

INSTITUTO DE DESARROLLO EMPRESARIO BONAERENSE (I.D.E.B.)

CARACTERÍSTICAS

Ante la necesidad de fortalecer a las pequeñas y medianas empresas en el ámbito provincial, se creó a través de la Ley 11.807, el Instituto de Desarrollo Empresario -IDEB- con características y funciones similares a los del SEBRAE, Servicio de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa brasileña.

El IDEB es un organismo descentralizado, que actúa también en la esfera del derecho privado, para realizar actos y contrataciones conducentes a su funcionamiento y al objetivo de su creación. En su conducción confluyen la iniciativa oficial y privada. Su Directorio está integrado en partes iguales por representantes gubernamentales y de instituciones empresarias de la Provincia.

Los Centros IDEB PyMES son la estructura de extensión del IDEB y su funcionamiento se basa en un modelo asociativo y descentralizado.

OBJETIVOS

Promover el desarrollo de marcos institucionales locales participativos entre las entidades públicas y privadas, que gestionen el desarrollo y fomenten la capacidad competitiva de las PyMES.

Las grandes empresas pueden adaptarse a los nuevos cambios a partir del desarrollo de sus propias capacidades de inserción, de adecuación y de comercialización de sus productos de acuerdo a las exigencias de los mercados. Sin embargo, en el caso de las pequeñas y medianas empresas, requieren de instrumentos impulsados por el Estado, a través de la implementación de políticas públicas sectoriales o regionales y nuevas estrategias de acción definidas a través de la interacción de los sectores público y privado.

La nueva modalidad de mercado, impone a las pequeñas y medianas empresas, realizar una reconversión basada en la reestructuración tecnológica y en el alcance de los parámetros de competitividad exigidos.

Las políticas públicas implementadas por parte del Estado, sin duda deben propiciar la diversificación y ampliación de los mercados, y debe impulsar la formulación y ejecución de programas que tiendan hacia el mejoramiento de la productividad y de la competitividad de las empresas, preparándolas para la apertura y los requerimientos de los mercados.

Las agencias o centros locales a fin de materializar la participación comunitaria para el cumplimiento de las finalidades, cuentan con una Comisión

Asesora, integrada por representantes de universidades, centros de enseñanza e investigación y organizaciones no gubernamentales. Para ello, deberán tener en vigencia convenios formalizados con el Directorio del Instituto.

También podrán establecerse centros y agencias de alcance regional, abrir casa u oficinas en el extranjero y contratar personal para los mismos.

Estos programas surgen:

- De las instituciones nacionales, provinciales o municipales, públicas o privadas que brindan servicios a las PYMES.
- Del equipo técnico del IDEB solamente si no fueron elaborados por otras instituciones.
- Procesados por el equipo técnico del IDEB para que puedan ser difundidas masivamente por los Centros Pyme a las PyMEs de la provincia.

FINALIDADES

Su finalidad es la de prestar servicios y realizar acciones conducentes a la creación y fortalecimiento de las pequeñas y medianas en el territorio bonaerense:

- Asistencia técnica y asesoramiento para la constitución y transformación de empresas.
- Apoyo para la modernización y reconversión de equipos e instalaciones, organización y estrategias empresariales.
- Formulación y asistencia técnica en la identificación, análisis, evaluación y formulación de proyectos de inversión
- Apoyo y estímulo para la adaptación por parte de la empresa bonaerense de patrones de calidad de nivel internacional.
- Promoción de la capacidad de asociación de las PyMES para mejorar su eficiencia y competitividad.
- **Programas de formación de recursos humanos, capacitación y reentrenamiento en los distintos nivel de la dirección de la empresa y de su personal.**
- Promoción de inversiones del sector privado en la Provincia de Buenos Aires, poniendo especial énfasis en la creación del empleo productivo.
- Promoción del intercambio, complementación y asociación de empresas de la Provincia, con otros del extranjero en especial el MERCOSUR.-
- Promoción del cambio tecnológico para acentuar la competitividad y fomentar un desarrollo sustentable.
- Movilizar recursos humanos calificados para servir a las empresas que actúen en el ámbito provincial.
- Promover el estrechamiento de los vínculos e intercambios de las universidades y otros centros de enseñanza e investigación públicos y

privados con el empresariado, tanto en el aspecto de la capacitación como en el de la innovación.

DESTINATARIOS

La responsabilidad fundamental del IDEB es brindar servicios a las PyMES en todas las entidades del Sistema IDEB. Colaborará en la generalización y difusión de los servicios que desarrollen todas las entidades del Sistema.

Para el cumplimiento de las funciones, el Instituto establecerá agencias y centros a fin de tener una presencia extendida en toda la Provincia. Estos dependerán del Directorio y contemplarán la participación de las entidades, empresas privadas y de los municipios, así como de las universidades, centros de enseñanza e investigación y organizaciones no gubernamentales que tengan en vigencia convenios formalizados con el Directorio del Instituto.

ALCANCES DEL SERVICIO

Para el logro de sus funciones y la puesta en marcha de sus acciones, el IDEB instrumenta una serie de Programas, entre ellos:

1. Calidad
2. Capacitación
3. Gestión Empresaria
4. Desarrollo de Gestión
5. Desarrollo de Negocios / Comercio Exterior
6. Comercio Minorista.
7. Tecnología
8. Autodiagnóstico Asistido.
9. Sectorial de Comercio Minorista
10. Asociatividad
11. Extensión y Enlace.

Cada programa brinda uno o más servicios para las PyME. Entre los programas, podemos mencionar:

=) SERVICIO DE CONSULTORÍA TECNOLÓGICA (SERTEC) DEL IDEB: servicio que facilita el acceso de la PyME a la red de servicios tecnológicos orientados a:

- Evaluar y adoptar nuevos equipos y procesos.
- Adaptar o desarrollar tecnologías
- Introducir nuevas líneas de producción
- Mejorar su inserción en redes de soporte tecnológico
- Optimizar procesos técnicos.

- Reducir costos.

Asociado a la Red de Servicios Tecnológicos integrada por universidades, centros de investigación, organismos técnicos, empresas de ingeniería y consultoría, laboratorios y servicios técnicos, el SERTEC genera las condiciones para aproximar a las PYMES de la Provincia de Buenos Aires a las nuevas tecnologías existentes en la Argentina y el mundo. Los servicios que brinda el SERTEC son:

- Atención primaria de consultas técnicas: la empresa dirige sus consultas técnicas y recibe gratuitamente respuestas orientativas. La comunicación se establece personalmente, por correo, correo electrónico, telefónico o fax.
- Consultas de asistencia técnica: Investigadores y técnicos asociados al IDEB, colaboran con la empresa en la especificación de la demanda de asistencia técnica dirigida al sistema. Sobre esa base se pactan las condiciones de derivación de la demanda de la Red de Servicios Tecnológicos y conexos.
- Apoyo a la gestión de proyectos de investigación y desarrollo: a través de su Red de Servicios Tecnológicos, el IDEB ofrece apoyo técnico a las PYMES para la formulación y gestión de proyectos de investigación y desarrollo, que se extiende a la programación de proyectos complementarios y a la prospección de fuentes de financiamiento.

=) PROGRAMA DE AUTODIAGNÓSTICO ASISTIDO: cuyas finalidades son:

- Orientar a la empresa sobre los recursos propios o externos a los que puede acudir para instrumentar líneas de acción.
- Apoyar externamente a la empresa en su programa de reconversión.
- Alentar el cambio de cultura empresarial.

El Programa de Autodiagnóstico Asistido está a cargo de un calificado grupo de profesionales con amplia experiencia y capacidad para analizar de manera rápida y eficiente el estado de la empresa.

Los consultores realizan el diagnóstico a partir de la combinación del análisis objetivo de los resultados (estado financiero, balance, evolución patrimonial, flujo de fondos, capital de trabajo) en relación con los procesos (sistemas de proceso de producción, contables y administrativos, planificación y control).

Además los consultores visitan las fábricas, donde mantienen entrevistas con directivos y empleados para conocer la visión de cada uno e ideas acerca de la eficiencia operativa de la empresa, sus fortalezas y debilidades y principales problemas.

=) PROGRAMA DE DESARROLLO DE NEGOCIOS EN COMERCIO EXTERIOR:

Su objetivo es implementar un sistema integrado de promoción a las exportaciones, de manera coordinada con la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales de la Provincia de Buenos Aires y Latinequip.

Los programas nacionales, provinciales y municipales con los cuales el IDEB articula la promoción de las exportaciones de las PyMES bonaerenses son:

- EXPORTAR:

- Ferias internacionales
- Misiones comerciales
- Ruedas de negocios.

- PROMEX:

- Promoción de exportaciones de base agropecuaria no tradicional.
- Proporciona estudios de mercado, normas de calidad, fitosanitarias, embalaje.
- Capacita mediante seminarios dirigidos a productores y funcionarios.
- Asiste al productor en ferias internacionales el sector alimenticio y organiza misiones internacionales.

=) PREX: PROGRAMA DE RECONVERSIÓN DE EMPRESARIOS PARA LAS EXPORTACIONES.

- Asistencia del 50 %, con un límite de \$ 78.000 por proyecto y \$ 120.000 por empresa.
- Desarrollos de proyectos, de mercados de productos, management, capacitación, certificación de calidad, etc.

**=) PROGRAMAS REALIZADOS CONJUNTAMENTE CON A
SUBSECRETARÍA DE RELACIONES ECONÓMICAS
INTERNACIONALES - LATINEQUIP - I.D.E.B.**

Se desarrollan las siguientes actividades:

- Asistencia a ferias internacionales
- Misiones comerciales
- Capacitación
- Casas de promoción (Róterdam, Moscú).

Latinequip:

- Exportaciones por cuenta y orden.
- Importaciones para Pymes.
- Ingeniería financiera.

Consultoría

El IDEB ha puesto en funcionamiento una Base de Datos de consulta "On Line" con información específica sobre comercio internacional, denominada Red de Negocios.

El sistema está configurado para ser operado bajo el entorno Windows, lo cual posibilita una búsqueda simple, ágil y precisa de la información contenida en el Banco de Datos. El instrumento para generar las comunicaciones es el Correo Electrónico. Esta Base de Datos permite obtener información sobre: oportunidades comerciales, licitaciones y ferias internacionales, investigaciones de mercado, misiones comerciales y encuentros de exportadores, catálogo de oferta exportable, ofertas de servicios al comercio exterior, información sobre organismos internacionales, estadísticas económico-comerciales, movimiento área y de buques, normativa sobre comercio exterior, servicios al comercio exterior, capacitación en comercio exterior, etc.

=) PROGRAMA DE COMERCIO MINORISTA

Los cambios operados en los sistemas de comercialización y el cambio en los hábitos de consumo plantean la reconversión del sector. El IDEB ofrecía al comercio minorista una serie de programas cuyo objetivo era facilitar la transformación que el sector debía encarar para convertirse en una opción competitiva dentro del mercado.

La propuesta de generación de redes se presentaba así como un instrumento de acción concreto alrededor del cual estructurar políticas de largo plazo.

Este Programa estaba destinado a los empresarios del comercio agrupados en cámaras o entidades representativas del sector. Los usuarios de redes integradas a través de las cámaras tenían el beneficio de un subsidio parcial que, a partir del funcionamiento de una red y durante los primeros tres meses, era del 70 %.

Para acceder al Programa se debía presentar un proyecto de Red de Servicios conforme a la normativa establecida por el IDEB en su Programa de Comercio Interior.

¿Qué es una Red?: A partir de la participación integrada de los empresarios del comercio, una red permite la búsqueda de objetivos comunes que alientan la superación de las dificultades actuales. P. ej.: promoción, capacitación, compras en común, contratación de seguros, asistencia financiera y jurídica, marketing, etc., acciones que harán posible ampliar la capacidad de venta y bajar costos.

=) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

El IDEB puso a disposición de las PyMES una oferta de cursos que ayudaron a comprender y a aplicar los diversos aspectos de las nuevas técnicas de gestión empresarial.

Se trató de cursos sobre temas específicos como administración financiera, flujo de fondos, administración de la producción y de recursos humanos, costos y formación de precios, análisis contable, técnicas de venta y otros.

La metodología de trabajo de los cursos y talleres, preveía una activa participación de los asistentes.

Los temas que se trataron en estos cursos y talleres fueron:

- LIDERAZGO: un nuevo modelo de conducción para PyMes.
- Reingeniería de una PyME: orientando la empresa al nuevo milenio.
- Cómo operar en mercados de alta competencia.
- Economía para no economistas.
- El empresario PyME moderno I: orientación al management exitoso
- El empresario PyME moderno II: estrategias empresarias en la búsqueda de la productividad y la eficiencia.
- El camino hacia la calidad total: Introducción a las Normas ISO 9000.
- Cómo adecuar la PyME a la realidad jurídica.
- Aprender a negociar para vender.
- Los negocios en el Mercosurf.
- Análisis de inversiones para empresarios no financieros

- El recurso humano, principal capital de la empresa.
- Promoción personal: Automarketing
- Relaciones familiares e interpersonales en la PYME
- Resolución efectiva de conflictos para que todos ganen.
- La ética de los negocios: Cómo nos ven clientes y proveedores.
- Sistemas de costos y decisiones de precios
- Testimoniales: experiencias de microemprendedores exitosos.
- Cómo desarrollar productos exitosos.
- Comunicaciones integradas, el concepto moderno de difusión empresarial.
- Sistemas contables: Análisis para la toma de decisiones.
- El nuevo régimen impositivo: Incidencia de la carga impositiva en la actividad de una PYME.
- Imagen institucional: presentando la empresa a proveedores, bancos, etc.
- Operatoria con entidades financieras
- Informática para PyMES.
- Gestión de compra y manejo de inventarios.

INSTITUTO PROVINCIAL DE ACCION COOPERATIVA (I.P.A.C.)

CARACTERÍSTICAS

El Instituto Provincial de Acción Cooperativa (I.P.A.C.) creado por decreto 2238/92 y ratificado por Ley 11.483/93, integrado al accionar del Ministerio de la Producción y el Empleo, diseña e instrumenta las políticas vinculadas al sector cooperativo, haciéndolas extensivas a todas las otras formas asociativas solidarias.

Para su implementación desarrolla acciones de asesoramiento, promoción, educación cooperativa, capacitación empresarial, formulación y evaluación de proyectos, acompañamiento en las gestiones de acceso al financiamiento. Ejerce la administración del Fondo para Promoción y Educación Cooperativa.

Como Órgano Local Competente ejerce la Fiscalización Pública. Es un ente autárquico; cuenta con un Directorio integrado por representantes del Estado y de CONINAGRO y COOPERA. Un Consejo Asesor Cooperativo congrega a todas las voces de las entidades cooperativas de segundo grado con actuación en el ámbito bonaerense.

FINALIDADES

El I.P.A.C. tiene bajo su órbita a todas las producciones y productores que se vertebran en forma asociativa y a las cooperativas como una de las figuras más promovidas. Ha llevado a cabo distintos programas que ponían especial acento en la generación de empleo, el financiamiento, la asistencia técnica **y la capacitación.**

DESTINATARIOS

Para el I.P.A.C., la cooperativa es una organización que debe combinar eficiencia y solidaridad. Un empresa de tipo particular caracterizada por la autogestión y la participación, capaz de llevar adelante una gestión empresarial eficiente, con el dinamismo, la eficacia y la flexibilidad requerida por las actuales condiciones del mercado.

Son sus destinatarios especialmente las cooperativas y otras formas asociativas solidarias.

ALCANCES DEL SERVICIO

Los programas desarrollados fueron:

1. Programa de apoyo al cooperativismo agropecuario
 - Sub-Programa I : Reconversión de cooperativas agropecuarias.
 - Sub-Programa II: Promoción de formas asociativas solidarias de productores agropecuarios.
2. Programa de apoyo a la reconversión de cooperativas de servicios públicos.
3. Programa de capacitación para cooperativas de trabajo.
4. Programa sector público y cooperativas.
 - Sub-Programa I: Reconversión municipal y cooperativas
 - Sub-Programa II: Creación de áreas cooperativas municipales.
5. Programa de generación de empleo a través de obras y servicios públicos cooperativos.
 - Sub-Programa I: Del Conurbano
 - Sub-Programa II: De la Provincia-Interior
6. Programa desarrollo cooperativo y mujer
7. Programa desarrollo cooperativo y juventud
8. Programa de promoción cooperativa y otras formas asociativas solidarias
9. Programa de cooperativas promotoras
10. Programa de la productividad asociativa
11. Programa de creación de cooperativas de educación
12. Programa de vivienda cooperativa
13. Programa de promoción industrial cooperativa
14. Programa de apoyo para la inserción de las cooperativas bonaerenses en el MERCOSUR
15. Programa de fiscalización Integral
16. Programa de apoyo al cooperativismo de salud / reconversión hospitalaria.

CONCLUSIÓN

Del análisis del trabajo realizado resulta que :

- a) Existía una importante y diversa cantidad de servicios a nivel nacional, provincial y (menos) municipal que atienden los requerimientos de capacitación a las pequeñas empresas, cooperativas, productores, entre otros.
- b) No son suficientemente conocidos. Consideramos este punto como el fundamental: están dispersos, no se adecuan a las necesidades reales de los demandantes, ya sea por el nivel de la respuesta como por la falta de agilidad de las mismas en la concesión de los beneficios.
- c) Hay una marcada ausencia de organismos colegiados que posibiliten una amplia y efectiva participación del sector privado en los distintos niveles de decisiones que atañen a las pymes, cooperativas, microempresarios, etc, y mayor aún es esta ausencia, en cuanto a su ejecución.
- d) La asistencia ofrecida por el Estado, en general, carece de objetivos precisos y cuantificados, y de una adecuada planificación que permita efectuar el seguimiento y evaluación de las distintas actividades que se desarrollan y los instrumentos que se aplican.
- e) La planificación se realiza de arriba hacia abajo, basada en muy poca información sobre los usuarios y careciendo de componentes efectivos para estimular su participación.
- f) Los modelos de asistencia a los actores de la producción (salvo algunos casos como son la promoción de polos productivos, el programa de desarrollo de proveedores y los grupos de productores conformados por el INTA, Cambio Rural) están orientados básicamente a la atención de formas individuales.
- g) Lo señalado, dificulta asimismo la integración entre los servicios nacionales, provinciales y locales.

Estas observaciones, analizadas en su conjunto, muestran que, a pesar de los esfuerzos que se realizan permanentemente desde el Estado para apoyar a las pequeñas y medianas empresas, cooperativas, microempresas; éstas en su camino hacia el logro de una mayor inserción, no perciben ni la magnitud del esfuerzo que se realiza ni la efectividad del mismo.

El origen de estos problemas reside, entre otras causas, en una falta de comunicación entre estos sectores, en una escasa participación del sector privado

en las decisiones que le atañen y en una falta de metodologías y herramientas que le den continuidad a esa comunicación.

Encontramos como una línea de investigación o hipótesis sustantiva que: ***la falta de interrelación del sector público con el sector privado en los distintos estamentos decisorios y ejecutivos vinculados con la asistencia a la producción.***

La percepción de estos inconvenientes no es nueva, sucede tanto en el ámbito internacional, como nacional, provincial o municipal. Con el advenimiento de los gobiernos democráticos, se promovió la formación de distintas entidades y organismos, como por ejemplo:: Consejos Asesores Nacionales y Provinciales en las áreas de Promoción Industrial en las áreas de Promoción Industrial, Comercio Interior y Comercio Exterior, distintos organismos asesores creados en la órbita de la Secretaría de Agricultura, Ganadería e Industria, el INTA, el INTI, y más recientemente las Fundaciones Exportar e Invertir. En los ámbitos provinciales y municipales ha habido diferentes intentos de reunirse y trabajar conjuntamente con las entidades empresarias regionales y locales.

Tampoco es una problemática exclusiva de nuestro país. El Centro de Comercio Internacional ha estudiado profundamente el tema, realizando análisis de las experiencias vividas por distintas modalidades de organización de las entidades que tienen a su cargo la promoción de la actividad productiva.

Existe una tendencia a nivel internacional orientada a que la participación privada en la asistencia a las PyMES, cooperativas, microempresas, etc se corporativice en instituciones de carácter mixto. Tal es el caso de las organizaciones de promoción y fomento a la producción, las que según un relevamiento realizado en más de 100 países en el año 1989, y actualizado en 1992, muestran las siguientes características::

- a) El 52% de las organizaciones de promoción de las actividades destinadas a la producción, son instituciones autónomas adscriptas a un Ministerio, el 29 % es un área de un Ministerio, el 12% son otras formas de institución pública, y sólo el 8% son organizaciones totalmente privadas.
- b) Existe una gran diversidad en cuanto a la composición de los órganos directivos, prevaleciendo las de carácter mixto, con representantes de los sectores público y privado (en el 60% de los casos). Dentro de éstas, se da tanto que la representación mayoritaria esté en manos del sector privado como del público; y son muy pocos los casos (6) en que la representación es igualitaria.
- c) En general, se cuenta con mayor proporción de personal profesional que personal administrativo sin calificación. Los países más avanzados han adoptado la descentralización a través de oficinas locales.

- d) El 43% de los organismos destinados al desarrollo de la producción, dependen totalmente del financiamiento a través del presupuesto nacional, el 35% cuenta con fuentes alternativas de financiamiento y el 22% se financia exclusivamente con fuentes de origen privado.

Estos parámetros muestran una realidad vigente en el sentido de que, si bien eligen algunos mecanismos participativos a nivel decisorio, también en la ejecución, el sector privado está tomando cada vez mayor intervención.

Existen ejemplos exitosos en el mundo de nuevas modalidades de inserción del sector privado en la búsqueda de soluciones a su propia problemática.

En España y EEUU se ha orientado la transformación de las estructuras de asistencia a la producción, en un sentido inverso; o sea, a partir de la organización de las distintas actividades desde la base, conformando grupos de colaboración y apoyo empresarial que contribuyan a potenciar las ventajas competitivas de sus integrantes, buscando soluciones comunes a problemas comunes. De este modo se van trasladando las propuestas a los niveles superiores forzando una adecuación de las estructuras a partir de las demandas concretas de asistencia.

Estos grupos han tenido un éxito notable, que se tradujo en el incremento de la participación de sus integrantes, la jerarquización de la actividad, la capacitación y actualización de los empresarios, la valoración del trabajo conjunto, entre otros aspectos que contribuyen al incremento de la competitividad.

PROBABLE PROPUESTA

Dada la gran cantidad de Programas de Asistencia a la Producción que se desarrollan en distintas dependencias que funcionan en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, se ve la necesidad de instrumentar una política de concentración de esfuerzos en beneficio del productor, microempresario, cooperativista, pequeño y mediano empresario entre otros. Es decir, orientar la asistencia a la producción por parte del Estado en forma inversa, a partir de la organización de distintas actividades desde la base, conformando y capacitando a **Operadores de programas** en forma sectorial y regional.

La capacitación estaría a cargo de los responsables de cada programa existente en la Provincia de Buenos Aires, quienes deberán instrumentar en aquellos casos en que no exista un área de difusión y de capacitación a fin de lograr este objetivo. Estos serían promotores - asesores, conformados por profesionales rentados egresados de las Universidades Provinciales y/o Nacionales, que se encuentren radicados en los Municipios o que quieran radicarse en los mismos, pero que a través de esta unidad ejecutora tengan una

capacitación integral y secuencial de los Programas de promoción y de Asistencia que actualmente tiene la provincia de Buenos Aires.

Estos operadores tendrían entre sus funciones detectar las necesidades que tengan los sectores productivos dentro de cada Municipio. La detección del problema obligaría a cada uno de ellos a presentar ante la Unidad Ejecutora la necesidad de la asistencia requerida en tiempo y forma, como así también realizar el seguimiento. De forma tal, que los problemas detectados a nivel microempresarial, o empresarial cuenten activamente con la cooperación del Estado Provincial.

Algunas de las tareas a realizar en este sentido, son:

- a) Instrumentar un sistema de capacitación para formar Operadores de Programas a nivel Municipal y Regional, a fin de que los mismos sean lo más eficientes que sea posible e impulsen la generación de mano de obra.
- b) Estudiar y detectar en forma permanente las necesidades laborales y; su vinculación con los proyectos que ocupen mano de obra intensiva.
- c) Centralizar, promover y difundir el uso de la información que generen las distintas Áreas Ministeriales, tanto en lo que respecta a la Promoción como a la asistencia financiera.
- d) Adiestrar, capacitar y aggiornar operadores (promotores, asesores) para utilizar ventajosamente los Programas destinados a la producción.
- e) Identificar proyectos que tengan incidencia regional donde el Estado Provincial pueda cooperar eficientemente con el beneficiario-productor, microempresario, pequeño y mediano empresario, como operativista a través de la aplicación integral de los programas existentes en la Provincia de Buenos Aires.
- f) Realizar el seguimiento de los microemprendimientos, pequeños y medianos empresarios y cooperativistas que hayan recibido o que quieran recibir, algún tipo de asistencia por parte del Estado provincial, a fin de lograr la mayor cantidad de proyectos exitosos. De tal manera, que el tipo de asistencia provista por el Estado provincial tienda a evidenciarse tratando de mantener y generar la mayor cantidad de mano de obra ocupada.
- g) Elaborar una metodología adecuada para determinar el tipo de asistencia requerida por cada emprendimiento y capacitarse de acuerdo a cada necesidad sectorial
- h) Priorizar proyectos productivos que promuevan encadenamientos productivos y/o comerciales entre pequeños y medianos empresarios y grandes empresas.

2 – PRODUCCIÓN CIENTÍFICO – TECNOLÓGICA:

2.1 Publicaciones

2.2.1 Artículos

- Autor: Cozzi, Carlos.
- Título: **Programas para empresarios bonaerenses. Para qué sirven.**
- Fuente: Artículo realizado en soporte magnético (diskette) para la Materia Cambio Organizacional, que se dicta dentro del Curso Superior Universitario en Dirección General, Economía y Negocios para Pymes. Prof Titular MS Carlos Cozzi

3- FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS:

3.2 EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Proyecto : **“El impacto de la desocupación de los metalúrgicos en la zona oeste del gran Buenos Aires”.**

Programa de Incentivos. Universidad Nacional de La Matanza

Director del Proyecto: Lic Jorge Elbaum

Evaluador: MS Carlos Cozzi

Proyecto: **“Producción de significaciones imaginarios en el alumnado de la UNLZ”.**

Proyectos de Investigación FEPI 2da convocatoria. Universidad Nacional de Lomas de Zamora

Codirector: MS Carlos Cozzi

Período julio 1999-marzo 2001

3.3 DIRECCIÓN DE TESIS

Tesis de grado en ejecución:

¿**“Solución a la problemática del sistema de costos tradicionales ?
ABC**

Tesista: Leonardí, Marco Gustavo

Universidad Nacional de San Martín.

Fecha presentación protocolo:: 09-10-2001.

Tesis de Maestría en Gestión de Proyectos Educativos

“La Educación Física en la Educación General Básica”

Maestrando: Ines Alicia Uriarte.

Universidad Caece

Fecha presentación de protocolo: octubre de 2001.

3.4. JURADO DE TESIS

Autor : Silvana Boschi

Título: **“La Justicia, un nuevo escenario para la prensa política”.**

Universidad Nacional de La Plata

Facultad de Periodismo y Comunicación Social .