

capacitar



REFLEXIONES Y APRENDIZAJES EN TORNO A LOS CURSOS SOBRE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y GERENCIAMIENTO PARA LA ASOCIATIVIDAD - SEPYMEE - PROYECTOS PNUD

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN PARA LA CONTINUIDAD Y EL ÉXITO DE EXPERIENCIAS ASOCIATIVAS.



NOEMÍ SALTARELLI

Contadora Público. Consultora especializada en DT y Pymes con trabajos realizados en Organismos Nacionales, Provinciales y de Cooperación Internacional. Local (UNGS; UTN). Magister en Desarrollo Territorial (UTN Rafaela). Docente en diversos cursos y posgrados en Argentina, América Latina y el Caribe.



RAMIRO CASTRO

Lic. en Administración. Tesista de la Maestría en DT de la FRBA-UTN. Miembro de la Red DETE. Asesor en la Dirección de Desarrollo de Capacidades Productivas (SEPYMEE) y consultor en La Ciudad Posible. Fue integrante de la Cátedra Abierta de Soberanía Alimentaria (UADER) y de la Cátedra de Desarrollo de la Producción (FCG-UADER)



SERGIO PÉREZ ROZZI

Doctor por la Universidad Politécnica de Valencia (España) en la Escuela de Economía y Ciencias Sociales. Magister en Desarrollo Local (UNSAM - UAM). Director de la Maestría en Desarrollo Territorial de la Universidad Tecnológica Nacional (FRBA UTN).

RESUMEN

El artículo da cuenta de la experiencia de los cursos de formación de actores y referentes de grupos asociativos que se propuso desde la SEPYMEE y en los que intervino un equipo de trabajo de la MDT-UTN, y a través de este una amplia red de profesionales del Desarrollo Territorial. En el proceso se abordaron temáticas como el enfoque DT, la facilitación, la Planificación Estratégica o la importancia de los entramados productivos. A partir de los aprendizajes alcanzados, por participantes y equipos, se abordan conclusiones tendientes a fortalecer los territorios a través de la co-construcción de capacidades.

PALABRAS CLAVES: asociatividad; planificación estratégica; entramados territoriales; co-construcción de capacidades; actores facilitadores

ABSTRACT

The article gives an account of the experience of the training courses for actors and referents of associative groups that were proposed by SEPYMEE and in which a work team from the MDT-UTN participated, and through this a wide network of professionals from the Territorial Development. In the process, topics such as the DT approach, facilitation, Strategic Planning or the importance of productive networks were addressed. From the learning achieved, by participants and teams, conclusions are addressed to strengthen the territories through the co-construction of capacities.

KEYWORDS: associativity; strategic planning; territorial networks; co- construction of capacities; facilitating actors

INTRODUCCIÓN

Maestría en Desarrollo Territorial. Gestión y Coordinación de los Cursos.

Este artículo da cuenta de la ponencia presentada por los/as autores/as en el III Congreso de Desarrollo Territorial, realizado en la Universidad Nacional de Quilmes los días 26 y 27 de mayo del presente año.

Primeramente se revisa el marco de la experiencia, el equipo que la llevó a cabo y el enfoque en que se basó. Seguidamente se presentan los contenidos y aprendizajes del curso, para finalmente proponer algunas conclusiones que dejó la experiencia.

En el año 2020, un equipo impulsado desde la Maestría en Desarrollo Territorial (MDT) de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), Facultad Regional Buenos Aires (FRBA) ganó la licitación efectuada por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación Argentina por medio de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores (SEPYMEE), para el desarrollo del proceso de formación correspondiente al Proyecto PNUD ARG/16/004. En ese marco se llevó adelante el Curso virtual de capacitación en planificación estratégica y gerenciamiento para la asociatividad, centrado en la formación de representantes de grupos asociativos y clusters, contando con la participación efectiva de cincuenta participantes -seleccionados por la misma SEPYMEE- provenientes de distintos rincones del país. La iniciativa fue luego replicada en el año 2021, que se financia a través del Proyecto PNUD ARG/08/029.

Actualmente, y en función de los vínculos establecidos por las experiencias realizadas, la Secretaría

PyMEE y el equipo de la MDT se encuentran coordinando y dando forma a la realización de un nuevo Curso virtual de capacitación en planificación estratégica y gerenciamiento para la asociatividad durante el año 2022.

El equipo de trabajo que llevó adelante el proyecto de capacitación, y que más abajo se presenta, se conformó alrededor de una red de profesionales del Desarrollo Territorial cuyo nodo son las Maestrías en Desarrollo Territorial de la UTN. Esta propuesta académico-profesional tiene más de una década de vida y la particularidad de dictarse en diversas Facultades Regionales del país, comenzando por Rafaela -provincia de Santa Fe-, y siguiendo por Buenos Aires y Puerto Madryn -provincia de Chubut-, y con la próxima apertura del ciclo de formación en San Rafael -provincia de Mendoza-. Los/as estudiantes egresados/as y que cursan actualmente la maestría son profesionales de diversas disciplinas e inserciones laborales y provienen de distintas latitudes de la Argentina, así como de Uruguay, Colombia y Chile. Todas las cohortes se distinguen por incluir perfiles de la gestión pública local, provincial y nacional, del sector privado, del sector del conocimiento y la academia, así como de las organizaciones de la sociedad civil.

Desde la comprensión de que “hay vida más allá de la Pyme”, a priori interesa señalar dos cosas sobre esta aseveración. En primer lugar, que hay otras, muchas de las cuales se vinculan entre sí, o bien que podrían llegar a hacerlo. En segundo lugar, que las Pymes se emplazan en un territorio y de este pueden nutrirse, o incluso desnutrirse, a partir de lo que se haga o deje de hacerse para generar un entorno virtuoso y amigable, ergo más propicio para el mejor desenvolvimiento de aquellas. Esto, más allá de su simpleza, pretende pintar qué otras cuestiones contemplar al momento de elaborar una estrategia de capacitación para fortalecer a grupos asociativos de Pymes en formatos de clusters, cooperativas, etc. Siguiendo a Sergio Boissier (2003), el señalamiento que este hace sobre los capitales intangibles en los procesos de desarrollo territorial resulta trascendental al momento de trabajar en el aseguramiento o sostenibilidad de los procesos. Capitales como el social, el sinérgico, el relacional, el humano, o el Institucional no suelen verse ni sopesarse, pero sumados al capital económico, al financiero, a la infraestructura, etc., resultan vitales al momento de

alcanzar la consolidación de los grupos asociativos.

Así mismo es trascendental iluminar y fortalecer la figura del facilitador en los agrupamientos abordados (Costamagna y Larrea, 2017), actor central de dichas iniciativas y no siempre considerado como tal. Más bien muy pocas veces.

Por otra parte, tener un plan estratégico del cluster o de la cooperativa es una condición necesaria para, por ejemplo, ir a una ventanilla de financiamiento, pero no es suficiente para asegurar la consolidación del grupo.

Estos ejes o vectores que hemos señalado, más el rol e importancia del tutorío en la esta experiencia, fueron los puntos de apoyo sobre los cuales se diseñó y ejecutó la iniciativa que detallaremos a continuación. Por tanto, a partir de lo expresado, la iniciativa intenta inspirar a procesos territoriales que fortalezcan el apoyo a estos tipos de agrupamientos. Los aprendizajes y reflexiones que se comparten tienen por objeto que puedan ser un aporte a la consolidación de esas formas asociativas y a los territorios donde éstas se emplacen.

II. Fundamentos y enfoque general del Proyecto

La situación creada tras la pandemia del coronavirus, sumada a la recesión y a los problemas de estancamiento económico de los últimos años, ha puesto en evidencia algunos aspectos importantes que subrayan la necesidad de seguir avanzando en los procesos de articulación interinstitucional en los territorios locales impulsados por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación.

En esa línea, resulta imperioso e impostergable hacer los mayores esfuerzos articulados y armonizados en aras de impulsar la reactivación productiva. A tales fines, las diversas herramientas que ofrece la SEPYMEE podrían tener mayor impacto en cuanto

a capilaridad territorial si los destinatarios adquieren mayores competencias y se asocian o agrupan para el mejor aprovechamiento de aquellas, tanto para desenvolverse en el mercado local y regional, como en estrategias de internacionalización.

Esos procesos deseables no se darán por generación espontánea, sino que el estado en todos sus niveles, junto al sector privado y al sistema científico tecnológico, deben dialogar y articularse a dichos fines (Albuquerque, 2015). Esto puede verse plasmado en acuerdos e iniciativas en una hoja de ruta concertada a través de planes o agendas estratégicas de cumplimiento inmediato como se viene señalando desde SEPYMEE en varios espacios, como por ejemplo el ciclo de encuentros que el equipo llevó adelante durante el programa en el 2020.

En efecto, tanto la pandemia como el contexto de complejidad que la misma desnudó, obligan a un esfuerzo importante que, al mismo tiempo, abre una oportunidad para incorporar la colaboración y la participación activa de los diferentes actores y agentes territoriales que son elementos claves en las diversas regiones del país. Se trata entonces de hacer frente a los nuevos retos diseñando medidas eficaces a partir de la discusión y preparación de

"LA ADAPTACIÓN DE LAS MEDIDAS E INSTRUMENTOS A LAS DIFERENTES REALIDADES REGIONALES, PROVINCIALES Y TERRITORIALES PROPONE TRABAJAR EN LA CONSTRUCCIÓN DE PROCESOS QUE SON HETEROGÉNEOS, DE CARÁCTER ASIMÉTRICO Y DE GEOMETRÍA VARIABLE, DADAS LAS DISÍMILES CARACTERIZACIONES QUE TIENEN LAS REGIONES ENTRE SÍ, NO SÓLO EN LOS ASPECTOS PRODUCTIVOS, SOCIALES Y AMBIENTALES, SINO POR EL MAPA DE ACTORES Y AGENTES QUE PRESENTA CADA TERRITORIO."

las adaptaciones económicas, sociales y ambientales que, sin duda, habrá que incorporar en los diferentes sistemas y aglomerados productivos locales en formato de clústers, grupos asociativos o de cooperativas para promover las actividades económicas fundamentales para el desarrollo de las personas en sus diversas realidades territoriales (Arocena, 2001).

Este laborioso proceso está orientado al fortalecimiento de las redes de actores y agentes vinculados a los grupos asociativos que están actuando en los territorios para la construcción de una mejor agenda o plan estratégico que contribuya a mejorar su gestión y desempeño (Naclerio y Trucco, Pablo 2015).

La adaptación de las medidas e instrumentos a las diferentes realidades regionales, provinciales y territoriales propone trabajar en la construcción de procesos que son heterogéneos, de carácter asimétrico y de geometría variable, dadas las disímiles caracterizaciones que tienen las regiones entre sí, no sólo en los aspectos productivos, sociales y ambientales, sino por el mapa de actores y agentes que presenta cada territorio. A la vez, la coyuntura política en los distintos niveles -central, provincial y local de gobierno-, sumado a las debilidades en los liderazgos y las capacidades de los dirigentes, dificulta o demora los procesos de desarrollo y fortalecimiento de las diferentes iniciativas asociativas, en especial en relación con la generación y el mantenimiento de los diálogos y acuerdos territoriales imprescindibles para sustentar estos procesos de desarrollo (Mitnik y Magnano 2011).

Así, más allá de las dificultades de la pandemia, se abre un nuevo contexto que debe servir para estimular la participación y colaboración más activa de los diferentes actores territoriales en las regiones y localidades, contando con el acompañamiento de la SEPYMEE.

Ahora bien, cuando se habla de *participar* no basta simplemente con informar o escuchar a la ciudadanía. Tampoco basta con disponer de espacios

de diálogo o conversación con algunos actores territoriales. Decididamente, hay que impulsar foros para la discusión y toma de decisiones colectivas frente a los nuevos desafíos, que permitan contar con la riqueza de opiniones e iniciativas de los actores territoriales y, sobre todo, que permitan ir consolidando la construcción de ese *intangibile* fundamental que es la *confianza*, para que todo eso cuaje en la elaboración de los planes estratégicos pertinentes a cada uno de los grupos.

De este modo, el impulso a la generación de las agendas o planes estratégicos para cada grupo asociativo, a partir de la colaboración y la participación activa de los *actores territoriales*, la búsqueda de una mayor vinculación entre los medios rural y urbano, la igualdad de género, la importancia de los sistemas de investigación y desarrollo para la innovación sostenible, contribuirá al sostenimiento de las iniciativas generadas en cada caso.

A ello hay que incorporar los cambios que exige la reestructuración basada en la *sostenibilidad ambiental* de los procesos productivos, así como en las formas de consumo individual y colectivo, el cambio hacia un modelo energético con utilización plena de las energías renovables, el *empleo verde*, la gestión sostenible de los residuos urbanos y rurales, una estrategia de internacionalización en cada caso y to-

CAPITAL SOCIAL Y GOBERNANZA



- ▶ **Capital social e intangibles.**
- ▶ **Construcción de gobernanza.**
- ▶ **Competitividad e instituciones.**
- ▶ **Gobernanza y desarrollo territorial**

dos los aspectos vinculados con lo que hoy se llama *Economía Fundamental*, que muestra la importancia de los bienes y servicios cotidianos, así como las infraestructuras vinculadas, que resultan esenciales (salud, educación, vivienda, transporte, etc.) para el desarrollo de las actividades en las economías locales (Albuquerque, 2020).

Esto quiere decir que precisamos, lógicamente, de una sistematización sobre el perfil productivo de las diversas regiones o provincias, un esfuerzo en el cual el sector de conocimiento en dichas regiones puede constituir un apoyo fundamental.

En ello, como podemos apreciar, el papel de liderazgo de los *gobiernos locales* resulta determinante, y la figura y el rol que pueden tener los grupos puede resultar una oportunidad esencial en la nueva agenda a reedificar.

A partir de esto es que se afirma que las ofertas de formación se presentan como una oportunidad para el fortalecimiento de las unidades productivas y de los distintos actores y agentes que se relacionan con ellas, participando de procesos de vinculación y aprendizaje a partir de las experiencias y prácticas que llevan adelante los actores territoriales. Esto incluye tanto la capacitación a partir de buenas prácticas como también el aprendizaje a partir de las malas prácticas que impiden alcanzar los resultados deseados. En este sentido, este curso de capacitación significa un esfuerzo de vinculación entre actores y agentes (Ministerio, Universidad y otros) para formar gerentes y gestores de grupos asociativos, clústers y cooperativas, desde un enfoque de desarrollo con eje en la capacitación-acción desde y para el territorio y sus actores y agentes que tiene en cuenta el potencial de cada uno de ellos (Costamagna, 2015).

En cuanto al dictado del curso, y teniendo en cuenta la dispersión geográfica de los/as inscriptos/as, se desarrolló bajo una doble modalidad: sincrónica y asincrónica, mediante el uso de la plataforma virtu-

al del Ministerio de Desarrollo Productivo. En ese proceso, un equipo de tutores/as brindó un trabajo de asesoramiento, seguimiento y monitoreo del proceso de trabajo a distancia de las y los participantes de grupos asociativos, con apoyo y orientación permanente y exhaustiva.

Enfoque en RED

La particularidad de este recorrido tiene su espíritu en el enfoque en red del mismo. El enfoque en **RED** plantea un cambio interdisciplinar que atraviesa a todos los campos científicos y abarca las estrategias y las formas en el modo de concretarnos en la complejidad de la realidad social. Esto se refleja en los antecedentes e hitos del proceso que dió su sustento a la Maestría en Desarrollo Territorial (MDT):

"A PARTIR DE ESTO ES QUE SE AFIRMA QUE LAS OFERTAS DE FORMACIÓN SE PRESENTAN COMO UNA OPORTUNIDAD PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS Y DE LOS DISTINTOS ACTORES Y AGENTES QUE SE RELACIONAN CON ELLAS, PARTICIPANDO DE PROCESOS DE VINCULACIÓN Y APRENDIZAJE A PARTIR DE LAS EXPERIENCIAS Y PRÁCTICAS QUE LLEVAN ADELANTE LOS ACTORES TERRITORIALES."

Red DETE-ALC: en diciembre de 2004, en el marco del Seminario Internacional "Desarrollo Económico Territorial y Empleo", organizado por el Programa Emprende Chile en Concepción, un grupo de participantes en dicho Seminario -varios de ellos hoy hacen parte de la MDT y del equipo que presentamos-, adoptó el compromiso de crear una Red de especialistas, gestores/as, investigadores/as y docentes de programas de desarrollo territorial de América Latina y

Europa, destinada a respaldar, mediante un esfuerzo colectivo de aprendizaje y cooperación, las políticas de desarrollo territorial, la gestión de conocimiento y la construcción de capacidades, como parte sustantiva de las políticas de Estado en América Latina y El Caribe. <http://www.conectadel.org/red-dete/>

ConectaDEL: Entre el 1 de enero de 2010 y diciembre del año 2015 el Programa se desarrolló en su etapa de cofinanciamiento del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) miembro del Banco Interamericano de Desarrollo e instituciones de países de Latinoamérica como Argentina, Chile, Perú, Costa Rica, Brasil y Uruguay. <http://www.conectadel.org/institucional-2/>

Maestría en Desarrollo Territorial / Instituto Praxis:

La recuperación del camino señalado se capitaliza en las MDT de las FRR (2010) y FRBA (2017) de la UTN. En ese contexto, la Región a la que pertenece la Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Rafaela se caracteriza por hacer el esfuerzo de sostener el cambio basado en una fuerte apuesta a la educación, a la innovación en las empresas, a la política pública y al fortalecimiento de sus instituciones. El estado local, el sector privado, la comunidad educativa y diferentes actores de la Sociedad han realizado acciones para sustentar ese proceso de construcción colectiva.

Es dable destacar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se focaliza en la co-construcción del conocimiento, entendiendo el desarrollo territorial como una construcción desde una mirada compleja, multiactoral, multidimensional y multiescalar. Ello implica poner en valor el conocimiento de cada uno/a de los/as maestrandos/as, docentes y especialistas locales que acompañan y nutren la trayectoria de formación durante los dos años de carrera.

Índice de Desarrollo Regional (IDERE): Un equipo de investigadores y profesionales de nuestra MDT encabezado por su director, integró grupo internacional para desarrollar el IDERE. www.iderelatam.com

El Índice de Desarrollo Regional Latinoamérica (IDERE LATAM) es una herramienta que mide el desarrollo a nivel territorial desde una perspectiva multidimensional. Gracias a ello, permite analizar trayectorias y asimetrías de ocho dimensiones consideradas críticas en el desarrollo de las personas (Educación, Salud, Bienestar Socioeconómico, Actividad Económico, Seguridad, Instituciones, Medio Ambiente, Género), agrupadas según las regiones donde habitan, constatando las desigualdades territoriales y brechas existentes.

Red de Universidades para el Desarrollo Territorial: la MDT forma parte de la Red de Universidades en Desarrollo Territorial, la cual fue creada en 2018 con el fin de profundizar las relaciones entre grupos de diversas universidades del país con propuestas formativas y de investigación vinculadas al Desarrollo Territorial. Conformada inicialmente por representantes de universidades nacionales e institutos de investigación de Río Negro, Villa María, La Plata, Tierra del Fuego, Quilmes, San Juan, Rafaela,

Río Cuarto y Buenos Aires, ha ido sumando a lo largo de sus diferentes iniciativas a otros grupos de La Rioja y Entre Ríos.

Unión Iberoamericana de Municipalistas: La UIM junto al ILPES <https://www.cepal.org/es/acerca-del-ilpes> y al Programa ConectaDEL, desde hace varios años, han venido desarrollando programas intensivos de capacitación en distintas áreas, dentro de los cuales el abordaje de los temas regionales, territoriales y municipales han ocupado un lugar destacado. Parte del equipo que se presenta aquí han formado parte de esta iniciativa asociada. <https://www.uimunicipalistas.org/>

Equipo de Trabajo

En este proceso de construcción colectiva transdisciplinar es que se forman y enriquecen los integrantes del equipo que se propuso para llevar adelante los cursos sobre planificación estratégica y gerenciamiento para la Asociatividad organizados por la SEPYMEE en el marco del Proyecto PNUD.

Coordinador general: Dr. Sergio Pérez Rozzi (Dir. Maestría en DT / UTN-FRBA)

Equipo docente: Dr. Carlo Ferraro (Maestría en DT / UTN-FRBA) - Mg. Mijal Saz (Vicedirectora Maestría en DT / UTN-FRBA) - Ing. María Isabel Borghi. (Coord. Clúster CECMA - CIDETER)

Tutores: Cra. Noemí Saltarelli (Maestría en DT / UTN-FRBA) - Lic. Ramiro Castro (Maestría en DT / UTN-FRBA) - Lic. Marcelo Ortenzi (Inst. Práxis / MDT UTN FRRafaela) - Ing. Analía Álvarez (UTN - FRSan Rafael)- Lic. Celina Polenta (Maestría en DT / UTN-FRBA) - Lic. Sergio Damiano (Maestría en DT / UTN-FRBA) - Cdor. Rodolfo Kunz (Maestría en DT / UTN-FRBA).

Equipo de la SEPYMEE: Florencia Iglesias (Directora de Desarrollo de Capacidades Productivas), María Victoria Nuñez y Esteban Cassin (Programa Capacitar), Sebastián Lucero y María Belén Altieri

Invitados especiales: Eukén Sesé Sarasti (País Vasco)- Javier Rodríguez (CAUQUEVA) - Héctor Castello (Fundación Banco Credicoop/ Fundación Observatorio Pyme) - Pablo Costamagna (MDT-FRRA / Praxis) - Guadalupe Cabrera (La Ciudad Posible) - Fernando Graña (CEDET de la UNMdelP.) - Laura Tuero (Dir. Nac. Des. Federal. Sepyme) - Daniel Frana (ACDICAR / FADELRA)

- Ignacio Venutolo (ADIMRA) - Marcelo Marzochini (INTI).

III. Contenidos, metodologías y resultados alcanzados

Los logros y aprendizajes que se presentaron en este aporte al Congreso de Desarrollo Territorial, deben entenderse como directamente relacionados con el objetivo general de los proyectos de capacitación, que apuntaba a *Contribuir a la reactivación productiva a partir del fortalecimiento, generación y consolidación de Grupos Asociativos en Argentina desde una perspectiva de innovación productiva territorial*. Este a su vez se desglosaba en estos objetivos específicos:

- Fortalecer el conocimiento y desarrollo de acciones asociativas de los actores y agentes de la red de Grupos Asociativos.
- Contribuir a la construcción de procesos de diálogo para el mejoramiento del ejercicio de la gobernanza territorial y de cooperación para la innovación productiva.
- Favorecer y guiar la construcción de Planes Estratégicos productivos por cada Grupo Asociativo desde una mirada territorial con foco en los actores y procesos productivos locales y en articulación con los programas disponibles en la SEPYMEE.

Así, entre el equipo contratado y el de la SEPYMEE buscaron los más convenientes *soportes metodológicos* para el desarrollo de los Cursos y el logro de los objetivos:

- Curso general de capacitación por cada Edición **para cincuenta (50) referentes** de Grupos Asociativos (GA) y clúster productivos con foco en las nuevas agendas o planes para el desarrollo territorial e innovación ante la necesaria e imperiosa reactivación productiva en pos de definir una estrategia de desarrollo competitiva. Los cursos se estructuraron a partir de encuentros sincrónicos y asincrónicos por medio de los cuales los/as docentes/especialistas trabajaron los contenidos del currículo de formación establecidos.
- **Espacio virtual** administrado, coordinado y gestionado por las plataformas que posee el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, en un tándem integrado por una persona

de SEPYMEE y otra de la MDT-UTN. En este espacio se dispusieron los materiales de clase escrita en formato digital, los cuales incorporaron los contenidos del programa. Asimismo, se utilizaron otros recursos pedagógicos para el proceso de capacitación en formatos diversos, como material bibliográfico adicional, material audiovisual, casos y experiencias, sitios webs de apoyo. Todos ellos constituyeron el anclaje formativo y de uso pedagógico para el trabajo tanto sincrónico (encuentros virtuales) como asincrónico (foros, espacios de lectura, visualización e investigación de cada participante).

- **Espacio y proceso de Tutoría** sincrónica y asincrónica, que para su mejor implementación fue organizado en cinco subgrupos entre los participantes de cada Curso, con un/a Tutor/a a cargo de cada uno de ellos, con el objeto de avanzar en la práctica y diseño de las propuestas de los planes estratégicos. Este proceso fue alternando encuentros de carácter general para todos los participantes, por subgrupo, e individuales de acuerdo a las especificidades y necesidades de cada caso en particular.
- Como producto final del Curso los participantes diseñaron planes estratégicos de innovación productiva, con actividades de corto y mediano plazo.

De las Temáticas:

En línea con el enfoque propuesto, basado en el Desarrollo Territorial, la gestión del conocimiento y la construcción de capacidades, se abordaron en los cursos los siguientes contenidos, que desde el equipo se discutieron y enriquecieron con los aportes de referentes invitados:

- Introducción al enfoque del desarrollo territorial. El enfoque de Construcción de Capacidades. El rol del facilitador. Actores, agentes, relaciones, estrategias de acción y capacidades. El sistema institucional y los actores. Las distintas estrategias de cooperación. Evolución del concepto de Sistemas territoriales de Innovación. Asociatividad y cooperación. Capacidades para la gestión de la asociatividad. Articulación con la oferta de programas de SEPYME. Aproximación a casos prácticos.
- Análisis de la competitividad del entramado in-

stitucional de apoyo al cluster / G.A. modelo de negocios, identificación de nichos, competencias exportadoras. Sistemas de certificación de calidad (Kaisen, ISO, etc.). Competitividad de las cadenas de valor. Vinculación y transferencia sistémica, competitividad y complementariedad, transformación digital. Abordaje transversal.

- La planificación estratégica para la construcción de planes asociativos. Componentes de la planificación estratégica. Agenda de desarrollo productivo en la reactivación productiva.
- Aproximaciones metodológicas para el diseño e implementación de planes estratégicos de asociatividad Grupo Asociativo. Herramientas metodológicas: Análisis para la detección de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y restricciones o cuellos de botella de los clusters o grupos asociativos. Mapa de actores para la detección y fortalecimiento de las complementariedades productivas de las empresas, cooperativas y grupos asociativos; análisis de las redes de instituciones de apoyo. Estructuras para el desarrollo de los planes.

"EN CUANTO A LOS APRENDIZAJES QUE EL EQUIPO LOGRÓ -Y QUE SE CONSIDERA QUIZÁS COMO LO MÁS ENRIQUECEDOR DE ESTE APORTE AL CONGRESO-, SE DESTACA INICIALMENTE QUE LAS OFERTAS DE FORMACIÓN SE PRESENTAN COMO UNA OPORTUNIDAD PARA EL FORTALECIMIENTO DE LAS UNIDADES PRODUCTIVAS Y DE LOS DISTINTOS ACTORES Y AGENTES QUE SE RELACIONAN CON ELLAS, PARTICIPANDO DE PROCESOS DE VINCULACIÓN Y APRENDIZAJE A PARTIR DE LAS EXPERIENCIAS Y PRÁCTICAS QUE LLEVAN ADELANTE LOS ACTORES TERRITORIALES"

coordinadores/as de Grupos Asociativos, de los cuales 21 ya tenían un Plan Estratégico (PE) y 29 nunca habían formulado alguno.

- Completaron el proceso y entregaron Planes Estratégicos 26 Grupos, lo que significó un 52%.
- De los que presentaron el Plan Estratégico, 11 tenían un PE anterior (43%) y 15 grupos/clusters no tenían PE (57%)
- En los Planes presentados están involucradas unidades productivas distribuidas en 12 provincias: Buenos Aires, CABA, Santa Fe, Neuquén, Córdoba, Río Negro, Entre Ríos, Chubut, Mendoza, San Luis, Tierra del Fuego y Misiones

Segunda Edición

- El total de inscriptos en el Curso fue de 50 coordinadores/as de Grupos Asociativos, Clusters y Cooperativas.
- Completaron el proceso y entregaron Planes Estratégicos 22 Grupos Asociativos. Se presentaron además 3 Avances de Planes Estratégicos con el compromiso de finalización, lo que significó un 50% del total de Inscripciones.
- Es importante destacar que no iniciaron el Curso el total de inscriptos/as, con

una asistencia promedio de 40 participantes. Teniendo en cuenta este dato, el porcentaje de entrega corresponde al 62.5 %.

- En los Planes presentados están involucradas unidades productivas distribuidas en los siguientes territorios: Buenos Aires, CABA, Santa Fe, Córdoba, Misiones, Corrientes, San Juan, Formosa, Santiago del Estero, Salta y Tierra del Fuego

IV. Aprendizajes. Propuestas de mejoras.

En cuanto a los aprendizajes que el equipo logró -y que se considera quizás como lo más enriquecedor de este aporte al Congreso-, se destaca inicialmente

Logros del proceso de construcción de capacidades

Como resultado, adicionalmente al intercambio de contenidos entre docentes, tutores y referentes de los grupos asociativos, interesa aquí exponer los avances en la formulación de las propuestas para la construcción y/o consolidación de los Grupos Asociativos. Los que siguen son los estados de situación alcanzados en la elaboración de los respectivos Planes Estratégicos de Asociatividad por parte de los cursantes.

Primera Edición

- El total de inscriptos/as en el Curso fue de 50

que las ofertas de formación se presentan como una oportunidad para el fortalecimiento de las unidades productivas y de los distintos actores y agentes que se relacionan con ellas, participando de procesos de vinculación y aprendizaje a partir de las experiencias y prácticas que llevan adelante los actores territoriales. Esto incluye tanto la capacitación a partir de buenas prácticas como también el aprendizaje a partir de las malas prácticas que impiden alcanzar los resultados deseados. En este sentido, este proceso de capacitación significa un esfuerzo de vinculación entre actores y agentes (Ministerio, Universidad y otros) para la formación de gerentes y gestores/as de grupos asociativos, clústers y cooperativas, desde un enfoque de desarrollo con eje en la capacitación-acción desde y para el territorio y sus actores y agentes que tiene en cuenta el potencial de cada uno de ellos.

Como se propuso en ambas instancias, los cursos se desarrollaron bajo una doble modalidad: sincrónica, con encuentros-clases, talleres y sesiones de tutoría; y asincrónica, mediante el uso de la plataforma-campus virtual del Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, por medio de la cual se desarrolló el trabajo con los/as participantes del curso. Como parte de la metodología propuesta, el equipo de tutores/as brindó un trabajo de asesoramiento, seguimiento y monitoreo del proceso de trabajo a distancia de los participantes de grupos asociativos, con apoyo y orientación permanente y exhaustiva.

La experiencia recogida por el proceso general de implementación de los cursos, así como por las modalidades sincrónica y asincrónica, permite sintetizar algunos aprendizajes, de manera tal de formular y esbozar luego algunas propuestas de mejoras.

El proceso de convocatoria y selección de los participantes es un factor importante para optimizar y hacer más eficiente las actividades de formación:

A pesar del esfuerzo de la Secretaría en el citado proceso de convocatoria y selección de los participantes, el equipo se encontró con una deserción inicial importante, que además creció a medida que se requería mayor compromiso y acción para completar las consignas, y de exigencias para la aprobación del Curso. Es por eso que, para próximas ediciones, y en función de estas experiencias, el equipo de conducción del curso de capacitación propuso estas actividades:

- Preselección o primera selección de participantes: teniendo en cuenta que en estas modalidades de formación alrededor de 1 de cada 3 inscriptos no concreta su participación con

" ESTA COMBINACIÓN ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA, ES PARTE DE UNA FORMULACIÓN PEDAGÓGICA DE CARÁCTER ESTRATÉGICO QUE RESULTA ADECUADA PARA ESTE TIPO DE CAPACITACIÓN CON ACTORES TERRITORIALES, YA QUE BRINDA LA OPORTUNIDAD DE TRANSMITIR CONOCIMIENTOS ENTRE ADULTOS Y ENTRE PARES CON FORMATOS VARIADOS, ÁMBITOS AMIGABLES Y PARTICIPATIVOS, PROPICIANDO EL INTERCAMBIO CRUZADO DE SABERES ENTRE FORMADORES Y PARTICIPANTES."

compromiso, la preselección deberá ser mayor (en un 30% a 40%) a la meta de asistencia posterior en el curso.

- Antes de la selección final de participantes y del inicio del curso, se propone realizar una clase explicativa general que ponga énfasis en la metodología a seguir, así como en los compromisos que los participantes deben asumir para aprobar el Curso.

- Aquellos que manifiesten por escrito su compromiso de participación, serán los que integren la lista definitiva de participantes seleccionados.

Para reforzar la convocatoria inicial, se recomendó la elaboración de un listado sistematizado de los GA que ya participaron, para solicitarles que, en función de la utilidad del curso, referencien posibles candidatos para su participación. Esto permitiría ampliar la red de contactos tanto en GA, clusters y cooperativas formadas y por formar, así como fortalecer el entramado de actores y agentes de los que ya participaron.

Por otra parte, el equipo técnico de formación podría acompañar y aportar en el proceso de selección y convocatoria a partir del conocimiento de las realidades territoriales y de algunos perfiles con potencial de capacitación.

Asimismo, se ofreció la opción de colaborar en el proceso de selección mediante la realización de una primera clase, “LA CLASE CERO”, donde además de brindar una aproximación general a la temática del curso, los candidatos puedan dialogar con los representantes de la SEPYMEE y el equipo docente, sobre las exigencias y responsabilidades a fin de que tengan una idea cabal de la dedicación, compromiso y resultados esperados del curso.

El curso podría ofrecer una mayor extensión en el tiempo del proceso de tutoría y seguimiento:

Si bien se alcanzaron a brindar los contenidos planificados, la elaboración de los Planes Estratégicos y el proceso de desarrollo práctico -en diálogo con otros representantes del GA y agentes de su entorno-, requiere de tiempos para la maduración y trabajo articulado al interior de los grupos asociativos/clústers/cooperativas. En este sentido se recomendaría una extensión en el tiempo del proceso de tutoría, ya que podría ser un factor que colabore en el proceso y calidad final de los Planes Estratégicos.

Teniendo en cuenta la experiencia de las dos Ediciones del Curso, se recomienda realizar el proceso de formación en la primera parte del año, de forma tal de evitar que el cierre de la actividad sea en los meses de noviembre y diciembre, ya que los participantes deben atender cuestiones que se multiplican a esa altura del año, por lo tanto pedir tareas y entregas en esos meses complica el normal desarrollo del proceso.

Incorporación de espacios de consulta e intercambio con los/as participantes:

En base a la experiencia generada y en función de las devoluciones de los/as participantes, se propuso incorporar instancias de intercambio entre los mismos para promover procesos de diálogo cruzado, compartir experiencias, aprender entre pares, escuchar otras situaciones y canalizar demandas. Esta propuesta surge como resultado de la alta valoración que recibieron los espacios sincrónicos virtuales de consulta e intercambio como forma de construcción de procesos genuinos para el conocimiento y la vinculación entre los participantes y entre estos y el equipo de capacitación.

Relevancia de los talleres con especialistas:

Este tipo de talleres con especialistas invitados ha

sido un valioso insumo que resultó complementario al curso. Contar con presentaciones, charlas, debates y exposiciones de técnicos, gestores, profesionales y formuladores de política con experiencia en estos temas, incluso actuando en ámbitos internacionales, permitió incorporar nuevas voces y experiencias al proceso formativo y enriquecer el intercambio. Por otro lado, cuando se amplió la convocatoria a este tipo de talleres con especialistas a distintas instituciones y actores territoriales (además de los participantes regulares del curso) se generó un proceso de fortalecimiento y valorización del entorno institucional que resulta fundamental para el desarrollo de entramados productivos y para una mayor participación en el desarrollo territorial.

Puesta a disposición de materiales escritos, recursos audiovisuales y otros:

La preparación de material escrito con la síntesis de los temas desarrollados en clase, brinda información sintética, oportuna y necesaria sobre los temas de capacitación permitiendo una lectura rápida y directa que sirve para repasar, reforzar y revisar los temas tratados. Las experiencias territoriales escritas, los materiales audiovisuales y los ejemplos concretos de planes estratégicos, fueron de enorme ayuda para mostrar en la práctica algunos contenidos brindados en el marco de los encuentros y articularlos con las diferentes realidades. Por otra parte, la grabación de los encuentros resultó ser un insumo valioso para los participantes, ya que permitió refrescar lo visto en los encuentros ya sea para saldar dudas, revisar conceptos y experiencias desarrolladas durante las clases, como así también para recuperar contenidos en caso de ausencias y replantear la formulación de consultas. Estos materiales son un importante acervo para la generación y gestión del conocimiento como parte de la contribución que el Ministerio hace a la capacitación de recursos humanos especializados. Algunos de los materiales disponibles en la plataforma web del Ministerio han sido usados y citados en cursos de universidades nacionales del país y del exterior.

La metodología pedagógica utilizada para la formación:

Se trata de una propuesta pedagógica que combina un enfoque conceptual con la práctica concreta que denominamos PRAXIS y que se sintetiza como formación-acción. Esta combinación entre teoría y

práctica, es parte de una formulación pedagógica de carácter estratégico que resulta adecuada para este tipo de capacitación con actores territoriales, ya que brinda la oportunidad de transmitir conocimientos entre adultos y entre pares con formatos variados, ámbitos amigables y participativos, propiciando el intercambio cruzado de saberes entre formadores y participantes. Esto se traduce en la práctica en el armado de un proceso gradual, acumulativo y compartido de generación y adquisición de conocimiento. El formato general y la estructura del curso fueron positivamente valorados por los/as participantes destacando el rol de los/as formadores/as y los espacios sincrónicos de transmisión de contenidos, así como las actividades de seguimiento y tutoría que fueron dando lugar al diálogo y la participación.

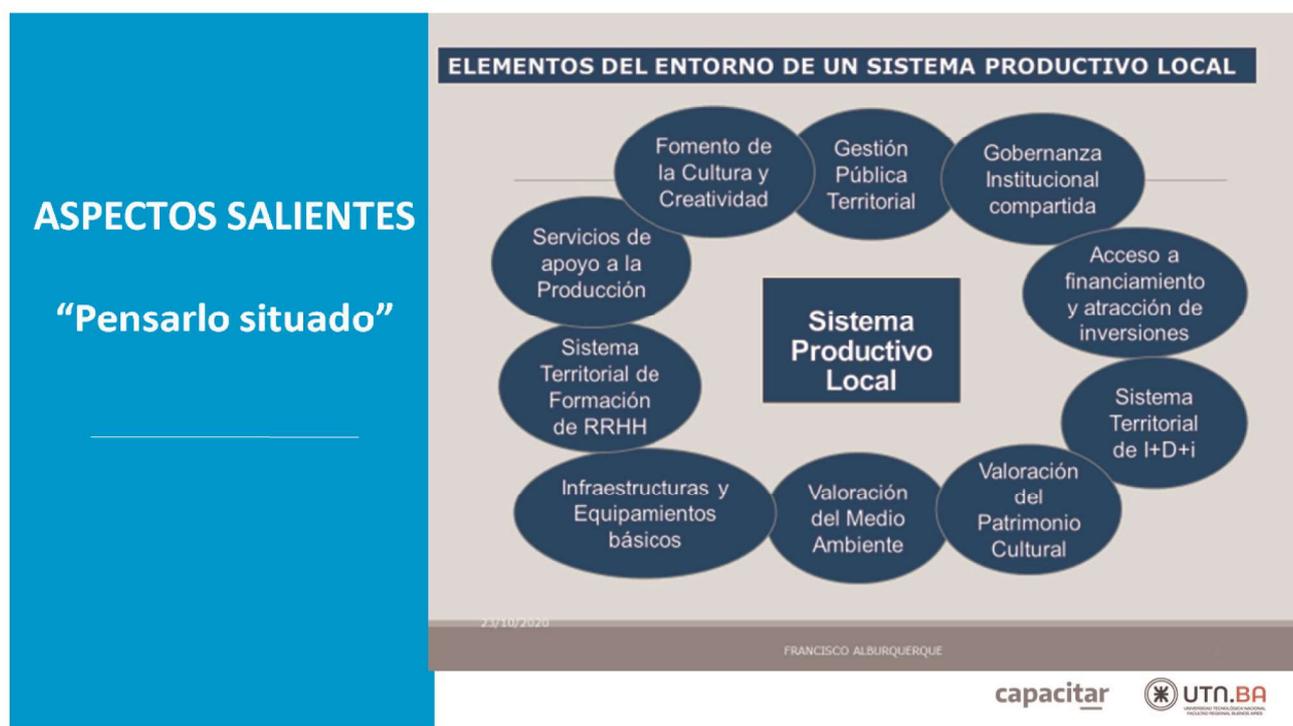
Intereses y aportes generales de los/as participantes:

A lo largo de los encuentros los participantes manifestaron la necesidad de conocer las herramientas del Ministerio de Desarrollo Productivo. Para ello, se promovieron instancias con la presencia de autoridades de la Subsecretaría de Productividad y Desarrollo Regional PyME, para presentar las ofertas de financiamiento de la SEPYMEE. De esta forma se canalizaron las demandas y consultas y se dio respuesta a esas inquietudes, mostrando los esfuerzos de la política pública para su difusión entre los actores de los territorios. Se entiende que

complementar la actividad de capacitación con la difusión de la oferta de instrumentos de apoyo crea y consolida confianza con la política pública, con el organismo ejecutor y en particular con la puesta en valor y difusión de sus instrumentos de gestión para la asociatividad y el desarrollo. También es una forma de generar acercamiento y construcción de proximidad entre los distintos niveles y actores del territorio. Se recomienda continuar y profundizar estas actividades ofreciendo instancias de vinculación con áreas del Ministerio para la difusión de instrumentos de apoyo.

Continuidad de los procesos de capacitación en la temática:

A partir de la experiencia desarrollada se identificó la relevancia de estos espacios de formación para los actores territoriales, como así también de la promoción de capacidades para el desarrollo y gestión local -tanto pública como privada, y del entramado todo (Universidades, Institutos de I+D, etc.)-. En esto sería valioso continuar con la inclusión de contenidos a partir de la dinámica propia de los grupos participantes y sus realidades. También se releva como necesaria la incorporación del tratamiento de temáticas transversales como la generación de capacidades, la facilitación, la sostenibilidad de los planes estratégicos, o la sensibilización de coordinadores respecto al proceso estratégico y al rol del facilitador.



En cuanto a los/as participantes y su grupo asociativo en el proceso de capacitación:

Un aspecto a considerar en los procesos de formación es la posibilidad de incluir a más de un integrante del grupo asociativo, así como a directivos/as de organizaciones de su entorno territorial. Se entiende que esta modalidad contribuye a generar procesos de capacitación más integrales con la participación de miradas diferentes y complementarias sobre una misma realidad. Aceptar este desafío, por su parte, puede llevar a promover varios procesos de capacitación con la misma cantidad de participantes pero con menos grupos asociativos, lo que se puede traducir en la profundización y aceleración de procesos de desarrollo territorial en algunos territorios específicos. Adicionalmente puede ser también una alternativa a la heterogeneidad que diferenció a la primera cohorte de la segunda, en la que hubo mayor dispersión en la selección de participantes, algunos de los cuales eran parte de asociaciones informales e incipientes.

Seguimiento de la implementación de los planes estratégicos:

En virtud de la calidad de algunos trabajos, se recomendó la posibilidad de dar seguimiento a los planes estratégicos como parte de un proceso piloto de acompañamiento. Esto implica realizar actividades de post-curso con algunos grupos incipientes y con potencial para acompañarlos en los primeros pasos de la planificación y puesta en marcha del plan de acción. Esto puede llevar a una vinculación inter-grupos e inter-sectorial y a una mayor vinculación con los agentes del territorio, las agencias y las contrapartes territoriales del Ministerio.

V. CONCLUSIONES.

De la revisión de lo trabajado resulta interesante agregar a la experiencia y conclusiones que se presentan, una reflexión sobre los requerimientos a nivel micro de los actores productivos privados que forman parte de los Grupos Asociativos. En par-

ticular, lo que se quiere resaltar es la comprensión y constatación adquirida sobre las capacidades existentes, planteándose como necesario el desarrollo y puesta en valor de las mismas hacia el interior de las propias empresas integrantes de cada Grupo Asociativo, como parte de su proceso de incorporación en las experiencias asociativas. Esto surge del reconocimiento de fuertes asimetrías que se hacen evidentes al interior de los entramados productivos.

Teniendo esto en cuenta, puede decirse que este proceso -basado en un entramado de instituciones que se propuso la construcción de capacidades productivas en los territorios de inserción de los grupos-, logró articular sinérgicamente con sus integrantes. Esto va decididamente en beneficio de la generación de capital social, del fortalecimiento institucional a nivel local, y de la construcción de opciones por parte de los actores, para de este modo vincular los procesos formativos con el Desarrollo Territorial (Boisier, 2003).

En función de los aprendizajes logrados por parte del equipo de capacitación y tutores, e incorporando los resultados de las encuestas realizadas en el marco de los cursos, se concluye que el proceso de formación -abordado como un todo unificado- fue efectivo, dando respuesta en la formulación

de un trayecto de fortalecimiento de los grupos asociativos, clústers y cooperativas -y por lo tanto de sus sistemas productivos-, ya sea como propuesta de formación, así como de encuentro y reconocimiento entre pares con diversas realidades y con la necesidad de formarse, mejorar y aprender. Esto significó, desde el abordaje propuesto, la posibilidad de co-construir capacidades en los territorios de referencia de los grupos.

Por su parte, en el marco del proceso formativo, la elaboración de un Plan Estratégico resultó un desafío para los/as participantes en tanto que pusieron en valor los conocimientos previos y los aprendidos

" ES RELEVANTE DESTACAR QUE LA INCLUSIÓN DE EXPERIENCIAS LOCALES DE OTROS GRUPOS ASOCIATIVOS, CLÚSTERS Y COOPERATIVAS FUNCIONÓ COMO UN COMPLEMENTO DIDÁCTICO DEL CURSO Y DE ESTÍMULO PARA LOS/AS PARTICIPANTES, EN TANTO, SE ABORDÓ LA REALIDAD EN VOZ DE LOS ACTORES PRODUCTIVOS DE DIVERSOS TERRITORIOS Y NIVELES DE ORGANIZACIÓN, DEMOSTRANDO EL PROTAGONISMO DE AQUELLOS EN LOS PROCESOS DE DESARROLLO (AROCENA Y MARSIGLIA, 2017)."

a lo largo del trayecto de formación. Si bien existió alguna deserción de participantes desde el inicio del curso hasta su finalización, el cumplimiento en la formulación de los planes estratégicos resultó alto. Además, se destaca que la herramienta de planificación fue desarrollada en base a instrumentos de existencia previa en el Ministerio, pero a la vez, la misma se fue ajustando en función de los diálogos mantenidos a lo largo del tiempo con el equipo de la Secretaría.

Es relevante destacar que la inclusión de experiencias locales de otros grupos asociativos, clústers y cooperativas funcionó como un complemento didáctico del curso y de estímulo para los/as participantes, en tanto, se abordó la realidad en voz de los actores productivos de diversos territorios y niveles de organización, demostrando el protagonismo de aquellos en los procesos de desarrollo (Arocena y Marsiglia, 2017). También, en el segundo curso, la invitación a participantes de la anterior Edición ha resultado un recurso motivador pudiendo dar cuenta de resultados, aprendizajes y externalidades sucedidas una vez finalizada la cursada y transcurrido el tiempo de necesaria metabolización.

La incorporación de temas y abordajes nuevos ha sido reconocida como necesaria por parte de los/as participantes. Destacaron, por ejemplo, el enfoque mismo del Desarrollo Territorial, el rol del facilitador con la definición de su perfil y aptitudes, o la sostenibilidad del proceso del GA y su abordaje temprano, lo que nos invita a incorporarlos en la base de planificación de posibles nuevas propuestas de cursos.

Sería importante que los esfuerzos realizados y capitalizados por algunos de los participantes más comprometidos con su labor en la gestión y coordinación de los grupos asociativos, puedan ser recuperados en sucesivas ediciones de cursos similares, con el objeto de hacer circular esos capitales y a partir de eso fortalecer otros procesos formativos.

Se quiere destacar finalmente la excelente coordinación de acciones con el equipo directivo y técnico de la SEPYMEE, quienes facilitaron y colaboraron para que la actividad se cumpliera en tiempo y forma. De esta colaboración en conjunto entre los y las profesionales de ambos equipos pudo llevarse adelante un proceso vital para los entramados productivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, Francisco (2020). La importancia de los servicios básicos y las infraestructuras vinculadas a la vida cotidiana (“economía fundamental”). En *Desarrollo y Territorio*, 8, 97-101. Recuperado de: <http://www.conectadel.org/download/10334/>
- Albuquerque, Francisco (2015). El enfoque del desarrollo económico territorial. En P. Costamagna y S. Pérez Rozzi (comps.) *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial: los aprendizajes desde ConectaDEL*, (1a ed.). ConectaDEL.
- Arocena, José (2001). *El desarrollo local: un desafío contemporáneo*. Montevideo: Santillana.
- Arocena, José y Marsiglia, Javier (2017) *La escena Territorial del Desarrollo. Actores, relatos y políticas*. Montevideo: Penguin Random House.
- Boisier, Sergio (2003). *El desarrollo en su lugar (El territorio en la sociedad del conocimiento)*. Santiago de Chile: Editorial Universidad de Talca.
- Costamagna, Pablo (2015). *Política y formación en el desarrollo territorial. Aportes al enfoque pedagógico y a la investigación acción con casos de estudio en Argentina, Perú y País Vasco*. Donostia-San Sebastián: Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.
- Costamagna, Pablo y Larrea, Miren (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social*. Donostia-San Sebastián: Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.
- Mitnik, Félix y Magnano, Cecilia (2011). *Políticas y programas de desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes empresariales. Heterogeneidad de demandas. Diversidad de respuestas*. Córdoba: FOMIN-BID-ADEC.
- Naclerio, Alejandro y Trucco, Pablo (2015). *Construir el desarrollo con políticas públicas: asociatividad, tecnología e innovación productiva. El caso del Programa Sistemas Productivos Locales*. DAAPGE, 15(24), 33–65. Santa Fe, Argentina: UNL.