

UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO
INSTITUTO DEL CONURBANO
MAESTRÍA EN ECONOMÍA SOCIAL

El aporte de la asistencia técnica integral a los emprendimientos de la Economía Social. Contribución teórica y análisis de un caso: Programa de asistencia técnica local del Municipio de Moreno.

Tesista: Vanesa Verónica Repetto

Director: Carlos Oreste Cansanello

Los Polvorines, noviembre 2010

A mi papa Pedro Luís Repetto

Agradecimientos

Esta tesis debe mucho a muchas personas, y quisiera por ello dar las gracias sinceramente a todas aquellas que de una forma u otra han hecho posible la realización de la misma.

De manera muy especial quiero agradecer a mi mamá Carmen: ¡Gracias mamá por incentivar me en el estudio constante, por sacrificarte para solventarlo y por sobre todo por creer y confiar siempre en mí, apoyándome en todas las decisiones que he tomado en la vida!

A mi Esposo. Walter, por su amor, paciencia, comprensión y motivación, y por, como es costumbre en él, anteponer siempre a todo mi trabajo en la construcción de un mundo mejor, constituyendo mi principal sostén. Hemos pasado un tiempo bastante agitado, recién casados, con una casa en construcción, con una vida en común que se va formando... Desde luego también ha sido divertido y feliz, pero agotador. Sin embargo lo logramos trabajando los dos codo a codo. Esta tesis, como todas las tesis, es un proyecto familiar..¡Gracias amor por ser el sostén en esta y en otras decisiones de mi vida!! Sos el mejor de los compañeros!!Te amo.

A mi suegra Susana quien sufrió mis ausencias, ayudándome en las labores cotidianas ¡Gracias Susana por tu apoyo en ese aspecto!!!

A Patricia Jorge, quien en el año 2004 confió en mí para proponerme como maestranda en la Maestría de Economía social: ¡Gracias Patricia por tu invitación porque a partir de la misma descubrí un nuevo modo de vincularme con el mundo!

A Marcela Basterrechea, quien generosamente pensó en mí y me propuso explícitamente hacer la maestría, quien siempre me dio apoyo y de quien he

aprendido casi todo lo que se refiere a la gestión pública: ¡Gracias Marcela por compartir conmigo desinteresadamente tus conocimientos y experiencia!

A Carlos Villaverde, Julio Álvarez, Mayra Silva, Isabel Livoti y Olga Barrios con quienes trabajo día a día en post de la construcción de un mundo más igualitario: ¡Por todas las batallas ganadas y por las que vamos a conquistar! ¡por apoyarme y valorarme en cada instante compartido! Y por inspirar en mi militancia y valor! porque el tiempo transcurre muy rápidamente, pero descubrí que en Uds. no solo hay conocimiento, y trabajo sino también hay lazos de amistad y gran calidad humana...Gracias!!!

A mis compañeros y amigos de la UNLU, Ricardo Orzi, Adela Plascencia, Cristina Gutiérrez, Eva Sarka y Laura Massa por ayudarme a comprender que también desde la palabra se piensa, se lucha y se ama.¡ Gracias por acompañarme en este camino que hoy culmina en el presente escrito, por compartir sus conocimientos conmigo e inspirar en mi mucha admiración!

A Laura Yamashiro, Andrea Acervo y Virginia Gonzales, quienes vivieron paso a paso el proceso de construcción de esta tesis y me alentaron a seguir. ¡Gracias por estar ahí siempre y confiar en mí!!!

A mi director de tesis, Carlos Cansanello, quien sin su paciencia y confianza en mí jamás hubiera sido posible este trabajo. ¡Gracias Carlos por estar, por alentarme y por creer en mí! ¡Gracias por brindarme tu calidez y momentos de escucha cuando más lo necesite, tu camaradería y particular comprensión, no me dejaron abandonar la lucha y de este modo logre finalizar otra etapa. De nuevo gracias!!!

A Hernán Madaro, por ser ante todo un amigo incondicional de gran espíritu y calidad humana, en las buenas y en las malas: ¡Gracias Herny por haberme

brindado tus conocimientos en el área, apoyo, escucha, alegría, complicidad, ánimo contagioso, por creer en mí y por ser parte de mi vida!!!

A Alejandro Tombesi por sus ideas y recomendaciones en esta investigación. ¡Gracias Alejandro por estar ahí en la emergencia...a pie del cañón leyendo a lo loco y siempre con comentarios acertados y palabras de aliento!!!

A Ruth Muñoz..por ser un poco el motor que me inspiro a terminar esto en este tiempo, con quien nos une no solo el conocimiento, sino los lazos de amistad, cariño y las experiencias vividas. Gracias Ruth por ayudarme e insistirme desinteresadamente en la realización de esta investigación.

Al equipo de tutores, quienes con su trabajo y dedicación hicieron posible el programa que hoy estudio!! ¡Porque creyeron y confiaron como nosotros en la capacidad y creatividad de nuestro pueblo y en la fuerza y la dignidad del trabajo de los emprendedores!!

A los emprendedores por poner su confianza, su esfuerzo y sus valiosos saberes en el sostenimiento de fuentes genuinas de trabajo! ¡Por inspirarme a creer que otro mundo es posible!!!

A Todos de nuevo, gracias!!!

INDICE

	Pág.
Agradecimientos -----	3
Introducción -----	8
Delimitación del problema y objetivos de investigación-----	12
Consideraciones metodológicas-----	14
PRIMERA PARTE	
Marco teórico de referencia-----	17
La diyuntiva entre la economía popular y la economía social-----	20
Los programas de asis. Técnica a emprendimientos en argentina--	22
SEGUNDA PARTE: El caso de estudio: Programa de asistencia técnica local del Municipio de Moreno.	
Territorio de Moreno-----	27
Caracterización del sector de la ES en Moreno-----	29
Los sujetos intervinientes-----	33
El IMDEL-----	33
Los emprendedores-----	42
Los tutores-----	43
La dinámica del programa-----	46
La formación de los tutores-----	52
TERCERA PARTE	
Algunos datos de la experiencia-----	60
Relación entre las disciplinas y los ejes de abordaje-----	81
La voz de los protagonistas-----	97

Apreciaciones de los emprendedores-----	98
Apreciación de los tutores-----	100
REFLEXIONES FINALES -----	102
BIBLIOGRAFÍA-----	106
ANEXOS -----	109

INTRODUCCIÓN

Desde 1998 que comencé a trabajar en el apoyo a emprendimientos y me atrevo a decir que desde que inicie mis estudios universitarios en Licenciatura Administración, he escuchado en muchas oportunidades que los pequeños emprendimientos necesitan apoyo técnico intensivo para desarrollarse plenamente. Posteriormente, en el inicio de mi formación de maestría y mi práctica en Economía social otra vez resonaba en el colectivo que para el fortalecimiento de los emprendimientos de la Economía Social era necesario el acompañamiento y la asistencia técnica para que los mismos pudieran desarrollarse. Este argumento muchas veces era seguido por la frase “no saben sacar sus costos...” o la frase “.Hace falta que los conectemos con el mercado para que puedan comercializar...” entre otras.... A esa altura... en la cual ya conocía algunos aspectos de los emprendimientos por mi tarea en la función publica- me preguntaba:

- ¿Alcanza con saber sacar los costos para que un emprendimiento se desarrolle?
- ¿Alcanza con conocer sobre el mercado para potenciar un emprendimiento colectivo?
- ¿Se podrá acompañar a un emprendimiento aisladamente y con ello potenciar a la economía social?
- ¿Será suficiente con potenciar la gestión de los emprendimientos para la sustentabilidad económica y social de los mismos?

- ¿Será suficiente para el desarrollo de los mismos el involucramiento del Estado a partir de la entrega de bienes (herramientas, materiales, insumos, etc.)?
- ¿Qué temas y desde que perspectivas (disciplinas) se deben abordar las problemáticas de los emprendimientos para acompañar su desarrollo?

A lo largo de los últimos años, desde el 2001 en adelante, se han introducido nuevos instrumentos que intentan capitalizar el potencial de los emprendimientos como alternativa de autoempleo para determinados sectores de la población (subsidios para emprendimientos, fondos rotativos de microcréditos, banca social, etc.).

Este argumento, parte del supuesto de que existen en la sociedad recursos ociosos, materiales y humanos, fuerzas productivas ignoradas, que una vez liberadas y fortalecidas por el financiamiento otorgado (de cualquier tipo u origen), darían inicio a una forma particular de creación de riqueza, y que para iniciar y fortalecer este proceso se hace necesario contar en sus comienzos con un acompañamiento técnico de profesionales que ayuden a “resolver” las dificultades que se pueden presentar.

Pero cuando se trata de promover y acompañar no a los emprendimientos aislados, sino a los mismos en su conjunto en post de impulsar otra economía, quizás el acompañamiento necesario no es tan sencillo, ni tan fugaz...

Mi objetivo en este trabajo es el de evaluar la pertinencia y alcance del acompañamiento a los emprendimientos de la economía social, desde una política pública pensada e implementada desde un Estado local, donde el

acompañamiento es constante e intensivo y desde una perspectiva interdisciplinaria.

La intención fundamental es la de contribuir al diseño, implementación y gestión de programas de apoyo a emprendimientos de la economía social, centrándome también en las necesidades de formación de los técnicos y profesionales que acompañan este tipo de procesos y el rol preponderante del Estado local.

En principio, es necesario aclarar que las estadísticas generales indican que sólo 4 de cada 10 emprendimientos sobreviven al año y la mitad “se cae” antes de los 6 meses.¹, en el Municipio de Moreno, desde la implementación del Programa de asistencia técnica integral el 84 % de los emprendimientos tutoriados se mantienen en pie.

Aspiro que esta investigación nos lleve a descubrir los aspectos que permitieron y permiten la reversión de esta estadística.

El presente trabajo, a efectos de su presentación, se estructura en tres capítulos y una síntesis final (reflexiones). El primer Capítulo se centra en el marco teórico de referencia y consiste en la presentación de conceptos claves como políticas sociales, políticas socioeconómicas, economía popular, economía social y sus relaciones. También se analizan las diversas concepciones de las políticas de apoyo a emprendimientos en Argentina, centrándonos en los programas de tutorías a emprendimientos y se presenta

¹ Bernatene, Molinari, Muraca, Húngaro y otros (2005). Indicadores para medición de buen desempeño en tutorados de emprendimientos productivos. Artículo publicado en el Proyecto de Extensión, ganado por concurso por Disposición 55/05 del Consejo Superior de la UNLP, con la participación de Facultad de Bellas Artes (Carrera Diseño Industrial) - Facultad de Ciencias Económicas (UNLP), Facultad de Trabajo Social (UNLP) y el Proyecto UBACyT 016 de la Secretaría de Investigaciones en Ciencia y Técnica de la FADU-UBA.

una crítica a tales perspectivas explorando su vinculación con la posibilidad de promover el desarrollo del sector de la economía social.

En el segundo Capítulo se presentara el caso de estudio, se desarrollara la experiencia del programa de asistencia técnica integral a emprendimientos de la economía social del distrito de Moreno, centrándonos con especial interés en la forma de abordaje, la metodología, los sujetos intervinientes y la formación de los mismos.

El Tercer Capitulo presenta algunos datos que arrojan los resultados del programa, fundamentalmente la relación de las disciplinas de los tutores y sus intervenciones y el resultado de los abordajes interdisciplinarios.

Posteriormente, la síntesis final reflejara los aportes y descubrimientos que se fueron presentando a lo largo de esta investigación.

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1- En la presente tesis se intentara dar respuesta a las siguientes **preguntas de investigación:**

- ¿Cuales son las características de una política pública local de apoyo a emprendimientos, que contribuyan al desarrollo de la economía social?
- ¿Cómo incide en la promoción y consolidación de los emprendimientos el involucramiento del estado local y la intervención de técnicos de diversas disciplinas trabajando en equipo?

2- La Meta de esta investigación es aportar a la comprensión de las características que debe tener una política pública local de apoyo a emprendimientos que pretenda contribuir al desarrollo de la economía social.

3- Objetivo General

Analizar en que medida el involucramiento del estado local y la intervención de técnicos de distintas disciplinas actuando articuladamente contribuyen al desarrollo de la economía social.

4-Objetivos específicos

- Explicar que son las políticas socioproductivas y las políticas socioeconómicas.

- Advertir el accionar de diversas políticas de apoyo al sector de la economía social
- Conocer la experiencia del distrito de Moreno.
- Conocer y describir la relación de la formación de los tutores y el abordaje de intervención.
- Conocer la formación de los tutores participantes del programa.
- Conocer cuáles fueron los resultados del programa de asistencia técnica integral y en qué medida se relacionan o no con el desarrollo de otra economía.

Consideraciones metodológicas

Con el fin de abordar la presente investigación, se realizó en principio una revisión y lectura de los temas relacionados, fundamentalmente en lo que respecta a políticas sociales, política socioproductivas, abordajes de asistencia a emprendimientos, formación de perfiles para el acompañamiento del sector de la economía social y los roles del estado en lo que respecta a la promoción de la economía social.

La investigación presenta un abordaje con un enfoque combinado entre lo cualitativo y cuantitativo y utiliza la técnica de estudios de casos. El análisis de los casos se basa, en primera instancia, en el material de la observación participante realizado en mi tarea como Directora General de Promoción y articulación de emprendimientos del Instituto Municipal de Desarrollo Económico Local del Municipio de Moreno durante el desarrollo del programa.

En segundo lugar, se basa en los resultados de los informes presentados por los tutores durante casi 4 años y las sistematizaciones realizadas en las bases de datos correspondientes.

En tercer lugar, en la información recabada en las entrevistas aplicadas a los sujetos intervinientes, los directivos del IMDEL, el coordinador de tutores, los tutores, los técnicos del Centro de Diseño de productos (CEDIDEPRO), los emprendedores.

En cuarto lugar, se recurrió a fuentes secundarias elaboradas por el grupo de tutores o trabajos en base a ellas, como ser el análisis realizado por un grupo de alumnas del Instituto Superior de Formación Técnica N° 180 del distrito de

Moreno, de la carrera de Trabajo social, siendo de vital importancia los planes de gobierno del municipio y notas periodísticas del equipo de comunicación del Instituto Municipal de desarrollo económico local (IMDEL).

A su vez, se ha utilizado información oficial sobre los indicadores socioeconómicos más relevantes para el objeto de estudio.

Como he mencionado, el trabajo de campo es parte de mi labor cotidiana como Directora del municipio, pero se centro en el estudio y análisis de los informes de las asistencias técnicas en el periodo que va desde Octubre de 2006 a marzo de 2009 y fue actualizada a Marzo del 2010, para disponer de información cercana a la fecha de entrega de la misma, tomando como base los 790 emprendimientos tutorados en el programa.

El criterio que se definió para tomar la totalidad de los emprendimientos (y no una muestra) esta basado principalmente a que la información estudiada también es de vital importancia en lo que se refiere al rol que ocupo en la institución estudiada, por lo que he asumido un compromiso de aportarla con el fin de tomar decisiones a lo que refiere la marcha del programa.

Se presenta a continuación un detalle de las fuentes de información utilizadas:

Información Primaria

- Registros de las observaciones de las reuniones de tutorías.
- Entrevistas a Directores del municipio de Moreno, coordinadores del programa, tutores y emprendedores.

Información Secundaria

- Informes técnicos de los tutores del programa de asistencia técnica integral.
- Informes técnicos de las reuniones plenarias de los tutores.
- Encuestas de satisfacción realizadas a los emprendedores tutoriados.
- Informes del coordinador del programa de tutorías.
- Plan de gobierno del Área de Economía Social del Municipio de Moreno correspondientes al año 2004 al 2009.
- Análisis sobre el programa de tutorías realizado por los alumnos de 2º año de la carrera de Trabajo Social del Instituto Superior de Formación Técnica N° 180 del distrito de Moreno, en base a una muestra de 44 emprendimientos.
- Notas periodísticas locales.
- Evaluaciones de los técnicos de diversos programas municipales.
- Presentación de la propuesta del programa, ante el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación.

Primer apartado

Marco Teórico de referencia

Las Políticas Sociales nos muestran "... la medida en que una sociedad se acerca o se aleja del reconocimiento de las necesidades de todos sus miembros y su capacidad de protección de los mismos" (Op cit Danani; Grassi, 2003).

Las políticas sociales son las específicas intervenciones del Estado que se orientan directamente a las condiciones de vida y de reproducción de la vida de distintos sectores y grupos sociales, y que lo hacen operando especialmente en el momento de la *distribución secundaria del ingreso*. En estas políticas se expresan y se construyen los modos de vida y las condiciones de reproducción de la vida de una sociedad, condiciones que en las sociedades de clases son diferenciales para los distintos grupos sociales. La naturaleza, la variación y los contenidos de tales diferencias, es decir de la desigualdad, son el objeto de la lucha social y no pueden definirse de antemano. La existencia misma de este tipo de política es una muestra de la falacia de la separación entre política y economía. (Danani 2003).

En palabras de Arroyo (2005) "...hacer política social es ayudar a poner en marcha la producción desde el desarrollo local, desde las regiones y los municipios de nuestro país".

La función de las políticas sociales no es solamente dar asistencia y generar capacidades, justamente se trata de lo contrario, se trata de articular lo social y lo económico.

El divorcio entre la economía y lo social ha favorecido que los fenómenos asociados a la pobreza se vean por separado y se exploren alternativas en cada campo sin modificar la estructura del otro, lo que resulta una falacia y termina favoreciendo la hegemonía de lo económico por sobre lo social (Clemente 2005).

La vinculación entre las políticas sociales y la producción me ha llevado a la definición de Abramovich (2007) quien plantea que las conjunción “socioproductivas”, en lo que a políticas refiere, alude a un campo de intervenciones del estado que puede considerarse una política productiva (y por tanto, económica en su acepción más general) por las características de la prestación; pero que no se considera sólo productiva, sino también una política social, por el objeto al que están dirigidas: la reproducción de la vida.

En la perspectiva de Clemente (2005) “... las políticas socioproductivas, (...), se orientan a la generación o recuperación de capacidades (conocimiento, experiencia y habilidades) para la producción y comercialización (...) y no sólo para el consumo vía asistencia directa (entrega de ropa, alimentos, etc.)”.²

En principio, Clemente (2005) plantea que “estas políticas se sustentan en las definiciones y procedimientos de la economía social, aunque propician la participación del estado tanto en el diseño, como en la ejecución y apoyo financiero de las iniciativas productivas y los programas de capacitación y comercialización”.

² En Abramovich A. (2007) ¿Es posible crear productores? Tesis de maestría. UNGS. Los Polvorines. Junio 2007.

Sin embargo, consideramos que las intervenciones en el apoyo a la economía social no deben considerarse como políticas socioproductivas, sino como políticas socioeconómicas. En este aspecto coincidimos con Coraggio (2005), ya que al hablar de socioproductiva parece referirse a algo ligado a las actividades de producción mercantil organizadas para resolver los problemas sociales, y que la economía debe estar orientada por el sistema de necesidades de una sociedad, dar cuenta de cómo se resuelven las necesidades y de cuales son legítimas y cuales no, que debe organizar el sistema de recursos, como se distribuyen los mismos, como se apropia y usa la riqueza, etc. Cuando decimos socioeconomía estamos hablando de una economía(.) que no se libera de la sociedad y se va autónomamente a competir en el mercado mundial (...) sino que es un sistema de estructuras, hábitos y valores que tiene que dar respuestas a la sociedad acerca de que resultados produce.

En palabras de Vollmer (2005) no es posible pensar y ejecutar políticas parciales y aisladas desde el estado nacional, los estados provinciales y municipales y desde la sociedad civil y que se deben concebir respuestas mucho más integrales y complementarias. La promoción de espacios asociativos, la incorporación de tecnología de gestión apropiada para los distintos tipos de proyectos que se puedan llevar adelante en los territorios promoviendo el desarrollo local y la economía social, pueden propiciar condiciones favorables que unidas a la voluntad de los emprendedores, generen una sinergia que mejore sus condiciones de vida y sus ingresos, pero que también fortalezcan una plataforma de apoyo territorial, donde la

participación del municipio trabajando (con profesionales en la temática) es insustituible.³

Las potencialidades y necesidades de las comunidades son aspectos fundamentales a tener en cuenta en el momento de diseñar políticas públicas destinadas a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, es por ello que el estado local debe ser un actor activo a la hora de definir y diseñar políticas públicas para su territorio que puedan ser consideradas en el ámbito de lo socioeconómico.

La diyuntiva entre la economía popular y la economía social

Según Coraggio (1998, 2004, 2007b) la economía popular manifiesta formas relativamente autónomas de autorregulación pero es parte subordinada de la economía capitalista y de la racionalidad instrumental. Sin embargo la economía social hace referencia “a las prácticas que van construyendo segmentos crecientemente organizados por trabajadores asociados que siguen esa lógica reproductiva sobre la base de la economía popular”, en este sentido “la economía social es social cuando supera el corporativismo, la defensa cerrada de sus nuevos intereses particulares, y pone recursos y capacidades al servicio de nuevos emprendimientos, encarando la resolución de las necesidades de todos de manera cada vez mas amplia y compleja” subordinando la racionalidad instrumental a la racionalidad reproductiva.

Coincidimos con Coraggio en estas dos definiciones, y agregamos que estos conceptos en la práctica, no se dan siempre en estado puro, y la presencia de

³ Vollmer Maria Inés (2005), Políticas socioproductivas y modelos de distribución en Políticas socioproductivas para el desarrollo local – Ministerio de Desarrollo social de la Nación- IIED_AL

una o la otra se torna, en algunas situaciones, compleja de diferenciar a la hora de diseñar y ejecutar políticas públicas tendientes a la promoción de un sector de economía social.

Creemos sin embargo que el **Estado** debe ser un actor central, que dé coherencia a las acciones dirigidas a fortalecer la Economía Social y articule a los distintos actores y propuestas. **El gobierno local** es el actor público más cercanamente relacionado al territorio y quien debe orientar el perfil de desarrollo del mismo, integrando en este proceso a todos los actores económicos.

Por tanto, también creemos que la economía social es también social, en tanto y en cuanto contenga prácticas en función del bien común. En base a esto es que consideramos fundamental que el estado debe promover y valorizar estas prácticas impulsando y apoyando estrategias asociativas novedosas y aportando a la organización social como práctica de construcción colectiva⁴.

⁴ Basterrechea M, Villaverde C. (2010) El rol del estado en la promoción del microcrédito y la economía social. Ponencia presentada en el Congreso Nacional de microcrédito. Buenos Aires, 2010.

Los programas de asistencia técnica a emprendimientos en Argentina

"Triste época la nuestra. Es más fácil desintegrar un átomo que superar un prejuicio." -*Albert Einstein*

Los programas de tutorías que existían en el 2005, presentaban un enfoque que- aunque intentaba adaptarse a un conjunto más restringido de relaciones y recursos, en la mayoría de los casos- abrevaban en la lógica del seguimiento y evaluación de los proyectos de la economía convencional, con su misma mirada sobre el éxito o fracaso de un emprendimiento, la cual no permite comprender la base sobre la que los mismos se sustentan y desarrollan. Eran tutorías fragmentarias y desvinculadas de los procesos, donde la asistencia era inmediata y sin consideración de una línea histórica, en las cuales lo vincular juega un papel meramente complementario, mientras que para los emprendimientos de la economía social resultan definitorios de su éxito o fracaso.

Algunos programas de tutorías que se presentaban en esos momentos eran:

- Tutorías implementadas por el Ministerio de trabajo para los beneficiarios del programa Tipología 6⁵.
- Tutorías para los beneficiarios del Programa Manos a la obra implementado por el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación⁶.

⁵ El programa tipología 6, apoyaba a través de un subsidio a los emprendimientos de los beneficiarios del programa Jefes/as de hogar.

⁶ El Programa Manos a la obra apoyaba financieramente a emprendimientos con un subsidio en maquinarias, herramientas y materiales para desarrollarlo.

En lo que respecta a las tutorías implementadas por el Programa Tipología 6 preveía un acompañamiento con Tutores, profesionales de diversas disciplinas (abogados, economistas, administradores de empresas, ingenieros, antropólogos, etc.), con conocimiento de procesos productivos y experiencia previa de trabajo con población de las características de los beneficiarios.

Las tutorías se dividían entre **generales** (de apoyo genérico al emprendimiento), consistentes en cuatro visitas (con posibilidad de ampliarlo a 10 en total); y **específicas** (de apoyo técnico específico) que son optativas según la necesidad de cada emprendimiento en particular y podrían consistir en una o dos visitas de un especialista en el tema.

El objetivo general de las tutorías era apuntalar la sustentabilidad económica de los emprendimientos financiados, a través de actividades de asistencia técnica general y específica.

El objetivo de las tutorías generales era contribuir a crear y fortalecer las capacidades de gestión de los grupos emprendedores a través de un acompañamiento profesional periódico y el de las tutorías específicas es asistir a los grupos de emprendedores en el manejo de las tecnologías productivas específicas asociadas con cada emprendimiento y de otras problemáticas que requieran una asistencia profesional especializada.⁷

Ambos esquemas, estaban esquematizados según los requerimientos impuestos por el PNUD, entre ellos:

⁷ Fuente: Reglamento para tutorías del Proyecto Insumos y Materiales (tipología 6 del Componente Materiales del programa Jefes y Jefas).

- El tiempo de una tutoría establecido es de cuatro meses con alrededor de cuatro visitas totales. Siguiendo a Bernatene (2005) este requerimiento es una limitación que no responde nada más que a motivos económicos en las políticas de financiación del estado pero que además demuestra falta de creatividad y aprovechamiento de los recursos.
- Los tutores designados (en general) están desvinculados de la dinámica del territorio en el que operan y en muchas ocasiones sin conocimiento de los recursos locales.
- Las visitas, por su frecuencia e instrumentación, terminaban siendo una intervención mas ligada al control que al acompañamiento del emprendimiento.
- Las tutorías no son interdisciplinarias, por lo cual el acompañamiento termina sesgado a la disciplina del tutor designado.
- Sólo contemplan cuatro visitas (aprox. una vez por mes) de un (1) tutor generalista al emprendimiento de forma aislada. Sólo se puede convocar a un tutor especialista en un rubro indicado en una única oportunidad (Bernatene, 2005).
- Pretende del tutor una labor esencialmente evaluativa y genérica (Bernatene, 2005).

Según Bernatene, así practicados, estos tutorados propiciados por las Normas del PNUD -si bien mejores que nada- han recibido numerosas críticas ya que su grado de generalidad y abstracción impide su efectividad y ésta depende más de la suerte y la buena voluntad del tutor asignado que de sus principios

de aplicación. Éticamente, con estas propuestas, el PNUD no alcanza a desarrollar una efectiva protección a la industria naciente sino tan solo una asistencia -y poco efectiva por su duración- focalizada a población vulnerable.

La principal crítica que aquí se les hace es que dichas normas desatienden la especificidad del producto y del proceso productivo, privilegiando el plan de negocios de forma desvinculada de los demás aspectos. Si bien las herramientas contables y laborales son necesarias y las nuevas herramientas de la Economía social y el Desarrollo Local prestan gran ayuda, sin un buen producto correctamente inscripto en un escenario de consumo particular no hay marketing que pueda hacer milagros ni microemprendimiento que pueda sostenerse y crecer en el tiempo. A la inversa, si lo que falla son las relaciones laborales o el Plan de negocios, pero el producto es bueno y está bien ubicado su mercado, siempre habrá alguien que aproveche dicha oportunidad. Dentro del sistema capitalista, se olvida que no sólo las relaciones de producción garantizan la inscripción en el circuito de comercialización sino que la propia mercancía conlleva la replicación del capital.⁸ En este sentido, dejar huérfanos a los emprendimientos de la asistencia específica en una Cultura del Proyecto, en cuestiones productivas y de diseño significa, sin más vueltas, desaprovechar la totalidad de los saberes universitarios, un apoyo mezquino y probablemente en muchos casos: corta vida al emprendimiento. Sin contar que se realiza una nueva discriminación social, ya que todos estos saberes son los

⁸ Ver Bernatene, M. El fetichismo de la mercancía. Publicaciones Seminario Postrado de Formación de Investigadores (Foindi) FADU – UBA 2005

que se usan en las grandes empresas que pueden pagar por ellos para garantizar su inserción eficiente en el mercado.⁹

Coincidimos con Bernatene que es necesario tener presente todas las dimensiones del proceso productivo, pero también creemos que es sumamente importante y primordial enmarcar estas acciones en la construcción de un nuevo sector. Si bien Bernatene y equipo contemplan algunos aspectos de la economía social y el desarrollo local, no tiene como objetivo la construcción de un sector, sino que mas bien se enmarca en la promoción del sector microempresarial, de todos modos coincidimos con la apreciación sobre lo limitadas de las tutorías brindadas por los programa nacionales.

⁹ Bernatene y otros. Tutorías a microemprendimientos productivos, documento enmarcado en el Proyecto de Extensión 2005: Servicio de tutorías a microemprendimientos productivos de la Universidad Nacional de La Plata.

SEGUNDO APARTADO

El caso de estudio: Programa de asistencia técnica local del Municipio de Moreno

El territorio de Moreno

Los aportes que se presentan en este trabajo se centran en el diseño, implementación y ejecución del programa de “Asistencia técnica integral” en el Municipio de Moreno. Para comprender el entorno en el cual se desarrolla la investigación se presenta un breve panorama del contexto en cual se ejecuto e investigo el programa.

El municipio de Moreno es uno de los 24 municipios que forman la región del Gran Buenos Aires (GBA) , perteneciendo a lo que se denomina el segundo cordón del GBA ¹⁰,este cordón ha experimentado el más importante aumento de población de la región metropolitana en las últimas tres décadas¹¹, sea por la clásica migración interna o de los países limítrofes, como también por la expulsión de población empobrecida desde la ciudad de autónoma de Buenos Aires o el primer cordón, como también por el propio excedente demográfico.¹².

Moreno, está situado geográficamente en el extremo oeste del Gran Buenos Aires a 37 Km. de la Ciudad autónoma de Buenos Aires y su extensión es de 186,13 Km2. Se divide en 144 barrios agrupados en las localidades de:

¹⁰ Se considera primer cordón a los municipios limítrofes a la Ciudad de Buenos Aires

¹¹ Actualmente (09/2010) posee un población de aproximadamente 450.000 habitantes.

¹² "TRABAJO, DESARROLLO, DIVERSIDAD" Una investigación sobre metodologías y políticas de desarrollo local con acento en la generación de empleo / ingresos. Documento Final sobre el Municipio de Moreno, Adrián Des Champs, Anabela Barberena (2005), Investigación realizada en le marco del programa de áreas de vacancia, Conycet.

- Moreno
- La Reja
- Francisco Álvarez
- Cuartel V
- Trujui
- Paso del Rey

El siguiente mapa ubicamos las localidades citadas:

Grafico N °1- Localidades de Moreno



Fuente: Municipio de Moreno, Área Planeamiento.

Caracterización del sector de la economía social en Moreno (antes del inicio programa)

En Moreno, así como en toda la Argentina, el problema del trabajo estaba centrado en la creciente destrucción de los puestos de trabajo asalariados que se fue dando desde mediados de los '70.

Moreno se componía típicamente de "barrios dormitorios" cuya población ha ido sufriendo el impacto de la desindustrialización del Gran Buenos Aires y donde se acumulaba una alta tasa de desempleo, sub-empleo y ocupaciones informales de baja productividad. La ausencia de fuentes genuinas de empleo convertía al distrito en dependiente de los otros en materia de empleo. La Secretaría de Transporte de la Nación estimaba a fines de los 90 que unas 76.000 personas salían diariamente de Moreno por distintos motivos. 30.000 de ellas se dirigían a la ciudad de Buenos Aires y 53.000 personas salían del distrito con fines laborales.

A partir de la crisis del 2001, los municipios han sido los más afectados por la emergencia, teniendo que salir a responder a las demandas sociales de asistencia más crítica, sin contar en la mayoría de los casos con la capacidad técnica ni los recursos financieros y humanos para tal empresa (Rebón. M y Roffler. E 2007).

Ante la imposibilidad de incorporarse al mercado de trabajo formal, una gran parte de la población se inclinó a la práctica del autoempleo. La mayoría de ellos fueron pensados en forma transitoria mientras se esperaba la vuelta a la inclusión por el mercado asalariado y formal. Sin embargo, la realidad nos

muestra, que muchas de esas actividades se volvieron permanentes y se constituyeron como la única fuente de ingresos de esas familias.

Por las características de “invisibilidad” del sector emprendedor no se conocía su magnitud y la potencialidad política que pudiera tener. Se estimaba sin embargo que la economía popular en Moreno, que abarcaba las estrategias de autoempleo de los hogares como único sostén o complemento indispensable de los ingresos familiares, representaba un 50 % de la economía del distrito¹³.

Es por esta característica¹⁴, que en el distrito de Moreno, se venía desarrollando desde 1995 una política sostenida de promoción de la economía popular. La misma ha tenido como objetivo mejorar las capacidades de los hogares y los grupos asociativos para generar ingresos por cuenta propia que impacten en la calidad de vida de las familias, fortaleciendo sus estrategias productivas y generando organización social.¹⁵

La implementación de políticas y programas nacionales y provinciales de desarrollo del sector, (como el Plan Manos a la obra), llevo al municipio a rediseñar sus acciones a nivel local a fin de ganar mayor impacto e integralidad.

Se parte de la consideración que el Estado debe ser un actor central, que dé coherencia a las acciones dirigidas a fortalecer la Economía Social y articule a los distintos actores y propuestas..¹⁶ y de que gobernar en lo local también es

¹³ Fuente: Plan de gobierno 2004. Municipalidad de Moreno.

¹⁴ Y por la propia concepción y decisión política de acompañar las estrategias de ingresos de las familias del distrito-. Fuente: Artículo institucional de la Municipalidad de Moreno. Órgano Oficial de difusión de la Municipalidad de Moreno - Dirección General de Prensa. www.moreno.gov.ar.

¹⁵ Fuente: Plan de gobierno Instituto Municipal de Desarrollo Económico Local del Municipio de Moreno año 2005.

¹⁶ Fuente: Plan de gobierno Instituto Municipal de Desarrollo Económico Local del Municipio de Moreno años 2004, 2005,2006.

crear trabajo o al menos favorecer las condiciones para facilitar a la ciudadanía el acceso al mismo.¹⁷

En el año 2003 se implementa el Plan Nacional Manos a la obra, desde la órbita del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, el mismo se plantea como un sistema que promueve la inclusión social a través del apoyo y generación de actividades socioproductivas y de la participación en espacios comunitarios utilizando recursos humanos, naturales, culturales y económicos que se encuentran instalados en la comunidad en un marco de equidad y participación social (Rebón y Salse 2005). Se constituye como un sistema de apoyo a las iniciativas de desarrollo socioeconómico local, y se brinda asistencia técnica para la formulación e iniciación de emprendimientos productivos, fuentes alternativas de financiación (subsidio para emprendimientos), capacitación para el desarrollo de la actividad y apoyo para su comercialización.

El plan enunciaba la intención de realizar una gestión conjunta e integrada entre el ámbito nacional, los Gobiernos Provinciales y los Municipales para aunar esfuerzos, coordinar tareas e impulsar el desarrollo local y la economía social.

En su implementación el gobierno Nacional descentraliza la ejecución a los gobiernos y/o instituciones locales que trabajan apoyando al sector emprendedor. Específicamente en el distrito de Moreno, el Municipio, a través del Instituto Municipal de Desarrollo Local (IMDEL) en trabajo conjunto con el

¹⁷ Colicigno Antonio (2005) Políticas socioproductivas y modelos de distribución en Políticas socioproductivas para el desarrollo local – Ministerio de Desarrollo social de la Nación- IIED_AL

Centro IDEB Moreno¹⁸, llevaron a cabo la gestión necesaria para la puesta en marcha del Plan Manos a la Obra desde su lanzamiento.

El plan Manos a la obra estaba integrado por tres componentes: 1- Apoyo económico y financiero: Línea subsidio a emprendimientos, 2- apoyo institucional, 3- Asistencia técnica y capacitación.

Los emprendimientos que se acompañaron principalmente¹⁹ desde el programa de asistencia técnica integral, fueron los comprendidos en el componente uno la línea subsidio a emprendimientos, que ofrecía apoyo económico a través de subsidio para la compra de insumos, herramientas, maquinarias y todo aquello que conforme el capital de trabajo de los pequeños emprendedores, por un monto de hasta \$ 15.000 (dependiendo de cuantos socios y que modalidad se adoptara).²⁰

Si bien se reconoce las debilidades de un estado nacional que iniciaba el difícil camino de apoyar a los emprendedores de la economía social (en tanto sus requisitos, sus demoras, sus posturas, etc.), el programa Manos a obra fue central en tanto el aporte del financiamiento indispensable en sectores sin capacidad económica y en acompañar en el momento de crisis y pos crisis la generación de trabajo de cientos de morenenses y miles de Argentinos.

18 El Centro IDEB Moreno es una asociación civil sin fines de lucro constituida legalmente en el año 1997, representada en su comisión directiva por el Ejecutivo municipal, empresarios, comerciantes, representantes de cámaras de microempresarios y del sector de producción primaria del Distrito. Desde su origen, se establece como objeto de su acción el fortalecer al sector MiPyme del Municipio. Dentro del espectro de la producción, los emprendedores de menores recursos, no eran atendidos por ningún sistema de financiamiento, ya que sus condiciones socio-económicas le impedían acceder al sistema bancario. Por ese motivo, el IDEB centra su acción en apoyar a este sector con eje en los hogares y sus capacidades productivas y laborales. Desde el 2001, se comienza a brindar financiamiento, asistencia técnica y capacitación a emprendedores de menores recursos. Este proyecto representa una importante participación del Estado municipal (ya que se trabaja en forma conjunta), permitiendo un abordaje integral que no se basa únicamente en el financiamiento, sino que articula distintos actores y un abanico de recursos variados con el objetivo de fortalecer el desarrollo local.

¹⁹ Si bien acompañaba el proceso de los emprendimientos financiados bajo estos programas, también esta abierto a los emprendedores del distrito que voluntariamente desee ser asistido.

²⁰ Fuente: Documento institucional –Cuaderno 2, del Plan Nacional de Desarrollo local y Economía social Manos a la obra (2005).

En Moreno se puede visualizar una gran cantidad de iniciativa de los sectores populares en torno a la generación de emprendimientos, que podemos considerar de economía popular. La puesta en marcha del programa despertó expectativas en este sector de ser apoyados con financiamiento y asistencia técnica.

Los municipios y algunas organizaciones sociales, han promovido experiencias productivas que fueron inclusivas desde el punto de vista social y laboral, a través del financiamiento y la asistencia técnica a emprendedores, fondos de crédito, ferias de comercialización y otras formas de economía por fuera de la lógica del mercado. No obstante, uno de los desafíos que se presenta a las posibilidades de desarrollo a nivel local está en la posibilidad de incorporar estas experiencias al conjunto de los sistemas productivos locales, dotándolas de mayor calidad y escala de producción (Rebón. M y Roffler. E 2007).

Los sujetos intervinientes

Presentamos en los siguientes ítems, los actores que intervinieron en la implementación y ejecución del programa.

EI IMDEL

El Instituto Municipal de Desarrollo Económico Local (IMDEL) es un organismo descentralizado del Municipio de Moreno, constituido legalmente en el año 2000, cuyo objetivo principal es consolidar un proceso de desarrollo local en que todos los actores sociales, mediante sus aportes de conocimiento, capital y trabajo, participen de los beneficios de la economía a la vez que contribuyen a

generarlos, y donde la intervención del Estado conduce a niveles crecientes de equidad²¹.

En su inicio, el Instituto focalizó sus acciones en el sector primario, centrándose en tres ejes programáticos de intervención, operacionalizados bajo la figura de programas:

Pro.In.Se.R. (Programa de Incentivo al Sector Rural)

Pro.Con.A.Al. (Programa de Consolidación a la Autoproducción de Alimentos)

Pro.M.E.Ve. (Programa de Manejo de Espacios Verde)

A partir del 2003, la estructura de este Instituto se modifica y se fusiona con el área de Producción a través de la Subsecretaría de desarrollo económico local, el Programa de Empleo Municipal y Turismo, evitándose de esta forma la superposición de actividades, abordando la problemática en forma integral, esto significó, entre otras, unificar bases de datos, abordar la gestión de los planes sociales desde un mismo lugar teniendo en cuenta la información existente o relevada en diferentes áreas, abordar en forma conjunta la capacitación a emprendedores y trabajar en forma integral el tema del trabajo y el empleo en el distrito.

Las acciones coordinadas, y la concentración de la información facilitaron el surgimiento de líneas de acción conjuntas como por ejemplo, nuevas líneas de crédito, capacitaciones descentralizadas y talleres zonales.

El IMDEL establece como uno de sus objetivos particulares el de fortalecer al sector MiPyME²² del Municipio, y apoyar a este sector con eje en las unidades

²¹ Plan de gobierno 2004-2009.

²² Se refiere a la micro y pequeña y mediana empresa.

domésticas y sus capacidades productivas y laborales. Desde esta perspectiva, para el instituto resulta imperativo promover las iniciativas de la economía popular, ya sea en forma directa o apoyando a instituciones, movilizandorecursos y creando condiciones propicias para que se desarrollen y fortalezcan. En este marco el IMDEL se integra en la implementación y ejecución del Programa Nacional Manos a la Obra.

Como mencionamos, el Municipio de Moreno viene desarrollando distintas estrategias en relación al apoyo a iniciativas de trabajo popular: planificandoestrategias respecto al desarrollo y consolidación de emprendimientos, fortaleciendo los espacios de producción y trabajo autogestivo, brindandoposibilidades de acceso a sistemas alternativos de financiamiento, etc.; articuladamente desde las diversas áreas de gobierno.

La estructura del IMDEL esta formada por las siguientes coordinaciones generales:

- Coordinación General del programa producción primaria y agroindustria.
- Coordinación General del programa inclusión social.
- Coordinación General del programa de promoción para industria, servicio, empleo y capacitación laboral.
- Coordinación General del programa de promoción y fortalecimiento de pymes.
- Coordinación General del programa de economía social y microempresa.

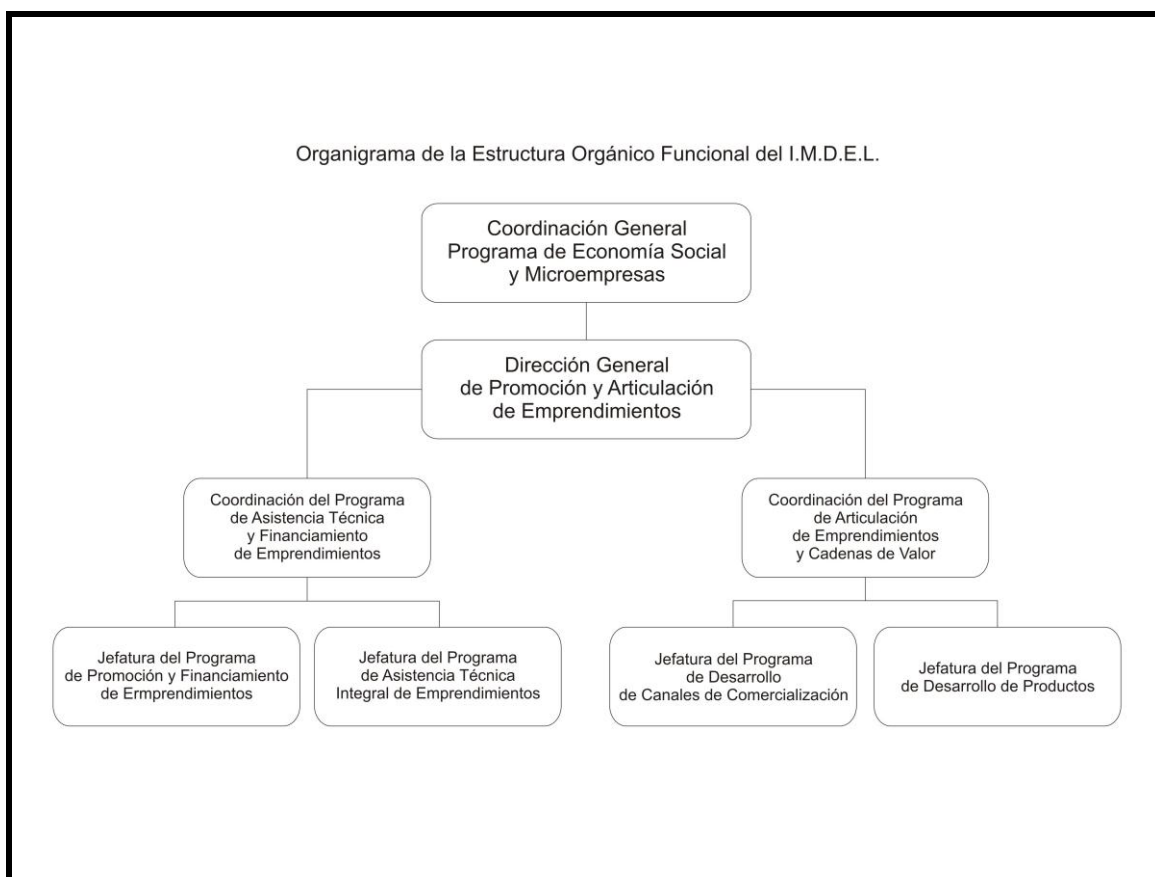
Si bien todas ellas, desde su perspectiva, pretenden aportar al desarrollo de un sector de la economía social, a los fines de esta investigación nos centraremos en la explicación del área vinculada en forma directa al programa de tutorías estudiado, la Coordinación General del programa de economía social y microempresa. Según lo expuesto en su plan de gobierno esta área se propone:

- Diseñar y la coordinar políticas y acciones de asistencia integral al sector, Identificar, promover y apoyar las iniciativas de los emprendedores del sector.
- Promover la visibilidad del sector, favoreciendo la generación de redes e impulsando la adecuación de la normativa para su mejor inserción en el mercado y su acceso a la seguridad social.
- Promover la articulación del sector entre si y con otros actores del sistema productivo local”²³

²³ Plan de Gobierno 2009 del Municipio de Moreno. IMDEL. Coordinación General de Economía Social.

Su organigrama es el siguiente:

Grafico N° 2-Organigrama de la coordinación Gral. del programa de Economía social y microempresas



Fuente: Municipio de Moreno. Administración general IMDEL Moreno.

Como se puede visualizar en el grafico, dos coordinaciones específicas se presentan desde la coordinación general, las mismas son:

a) Coordinación de Programa de articulación de emprendimientos y cadenas de valor, la cual tiene a su cargo dos jefaturas.

1- Jefatura del Programa de desarrollo de canales de comercialización: Se propone generar estrategias comerciales tradicionales y alternativas

para los emprendedores de la economía social. Entre sus estrategias se encuentran las siguientes:

- **Local de comercialización:** Es un local comercial que alquila el Municipio de Moreno y lo ponen a disposición de los productores del sector de indumentaria, accesorios y alzado para comercializar a nivel local sus productos. Está situado en la zona céntrica de Moreno (Belgrano 67) este espacio se constituye como un aporte más para hacer más “visibles” los productos que genera el sector de la economía social. Si bien el mismo cuentan con vendedores contratados por el programa, los productores definen diversas cuestiones en cuanto a su funcionamiento y también han definido turnos para acompañar en los horarios de atención.
- **Espacio Público PLAZA BUJAN:** Es un espacio público, donde se construyó una plaza y un paseo de artesanos, que combina la actividad recreativa de los habitantes de Moreno con la posibilidad de generar un espacio de encuentro, de producción cultural y también de actividad comercial. Un espacio público en el cual se destaca que la presencia del Estado tiene como principal objetivo que sean los propios sujetos los que conforman ese espacio y no las obras de infraestructura. En este espacio de “encuentro” se desarrolla una feria de comercialización de productos artesanales y también de los emprendimientos de la economía social. La reciente puesta en valor del espacio “La

pulpería” (estructura que recrea una vieja pulpería que se construyó en la plaza para que los productores de gastronomía vendan sus productos en forma asociativa) ha permitido que en el mismo se desarrollen además actividades culturales vinculadas a la identidad y la producción artística del distrito.

Además, también realiza otras actividades que al realizarse en conjunto con otros programas, se eligió mencionarlas en otro apartado.²⁴

2- Jefatura de Programa de desarrollo de Productos: En esta área se encuentra enmarcado el Centro de Diseño de Productos (CEDIDEPRO) , tiene como objetivo impulsar “la inclusión del diseño como elemento estratégico del desarrollo del proceso productivo teniendo en cuenta la mejora del producto propiamente dicho, una creciente producción y su inserción en los diversos mercados”²⁵.

El desafío de trasladar la capacitación a la mejora concreta del producto es uno de los desafíos que se plantea el equipo del Cedidepro, el cómo lograr la “permeabilidad” de los grupos a las recomendaciones que proponen los equipos técnicos que realizan la asistencia técnica específica y el acompañamiento, se constituye como el eje central de la intervención.

En base la entrevista realizada a los técnicos del programa, se destacan TRES momentos en el desarrollo del acontecer del trabajo del CEDIDEPRO:

²⁴ Ver Dimensión de comercialización en apartado tres de la presente tesis.

²⁵ Extraído del Documento de trabajo del Programa de Asistencia Técnica para el Fortalecimiento de las Capacidades Productivas-IMDEL Moreno 2007

Un **primer momento** relacionado a la creación de la marca “Hecho en Moreno”. La marca asociativa registrada tanto a nivel local como provincial, que promueve el asociativismo y trabajo colectivo, como así también se perfila como una especie de “paraguas” bajo el cual los emprendedores pueden propender a una producción de calidad con diseño y cimentada en los valores de la economía social y solidaria. La misma actúa bajo los principios de:

- Justa Remuneración del Trabajo
- Uso de Materiales de Calidad
- Respeto por el Medio Ambiente
- Diseños Propios
- Precio Justo
- No hay Trabajo Infantil
- -Recetas Originales (HEM Gastronomía)

Un **segundo momento** que, luego de consolidar la creación de la marca, conlleva la puesta en valor de las acciones sobre el desarrollo del producto. “Ponerle nombre” a los productos se convirtió en un primer paso. La creación de “colecciones” fue percibida como un salto cualitativo en este proceso.

La colección de remería básica en torno al eje temático “arte y cultura” generó en los emprendedores una sensación de éxito en la cual todo lo producido se comercializó en un solo día.

El **tercer momento** consiste en trabajar en la profundización de la visión de que la marca es asociativa y colectiva. Si bien la propuesta de asociativismo es propuesta por el Estado (en este caso el municipal) existe una percepción de

que este proceso colectivo a veces confronta con la práctica histórica de los emprendedores que realizan tareas en forma individual.

Este déficit relacionado al asociativismo ha generado perjuicios a los emprendedores que, en diferentes situaciones, han perdido la oportunidad de realizar negocios de considerable volumen por falta de producción, o por cuestiones vinculadas a la estandarización de los productos y la falta de línea de talles (en el caso de la indumentaria).

b) Coordinación de Programas de asistencia técnica y financiamiento: la cual tiene a su cargo dos jefaturas

1-Jefatura del programa de promoción y financiamiento a emprendimientos, que como su nombre lo indica aporta un apoyo financiero a los emprendedores o los vinculan con alguna fuente de financiamiento acorde a sus necesidades. Desde aquí se ejecutaron los programas Nacionales de apoyo al sector, como ser Manos a la obra, tipología 6, etc.

2- Jefatura del Programa de asistencia técnica integral de emprendimientos: Es en este programa que se enmarca la investigación realizada, ya que desde aquí se diseño, ejecuto e implemento el caso de estudio. Cabe aclarar, que este programa trabaja articuladamente con todas las demás coordinaciones que mencionamos, y que le desarrollo del mismo no seria posible sin la intervención de las mismas.

Los emprendedores

Los emprendedores tutoriados en el programa responden a las siguientes características.

En cuanto al número de integrantes, el rango va de 1 a 7, con una media de 4 integrantes por emprendimiento. El 8,98% de los casos se trata de unidades unipersonales, el 35,56% se componen de de 2 integrantes, el 53,16% son de 3 integrantes, el 1,4% tienen 4 integrantes y el 0,90% van de 5 a 7 integrantes.

En lo que respecta a las relaciones de género los emprendimientos muestran una fuerte presencia de mujeres. Relevamos que en lo que respecta al sexo de su referente²⁶ el 63,30% son mujeres y el 36,70% son varones.

Es importante mencionar que también hay una fuerte relación en lo que respecta a la cantidad de integrantes por emprendimientos (emprendimientos asociativos) y el genero, ya que se evidencia que en la única situación que se presentan mas varones que mujeres es en los emprendimientos unipersonales. En todos los demás casos las mujeres presentan mayor presencia, mostrando en este sentido una mayor predisposición a generar emprendimientos asociativos.

²⁶ Se denomina referente a aquella persona del grupo que en alguna medida, representa al grupo ante los demás grupos, ante los programas, etc.

Cuadro Nº 1- Cantidad de integrantes en relación la sexo del referente

Sexo del referente	Unipersonales	Dos integrantes	Tres integrantes	Cuatro integrantes	De 5 a 7 integrantes
Mujeres	46,.48%	59,08%	67,62%	55%	71,42%
Varones	53,52%	40,92%	32,38%	45%	28,58%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos del programa de tutorías del IMDEL Moreno.

Se trata de población con una elevada dedicación al emprendimiento, ya que el 62% está ocupada entre 40 a 60 horas semanales, el 30 % se dedica mas de 60 % y solo el 4% declara trabajar en el emprendimiento menos de 40 horas

Los tutores

El rol de tutor es básicamente un rol de acompañamiento técnico-profesional, a partir de la atención personalizada a cada grupo y/o emprendedor, abordando problemas y alternativas que son singulares a cada emprendimiento para promover su fortalecimiento y para luego integrarlo a la sinergia del sector en lo local.

La actitud de base del tutor se enmarca en una actitud de escucha, y de prudencia con las preguntas que se realizan. La centralidad está dada por la construcción de un vinculo empático que genere confianza en los emprendedores.

Por su parte, el grupo o los emprendedores individuales deben comprender que la tutoría es un acompañamiento especializado con el que cuentan voluntariamente.

A su vez, es importante tener en cuenta las capacidades, aptitudes, debilidades y obstáculos así como las condiciones materiales de existencia en las que se desarrollan las personas que conforman el emprendimiento, dado que eso va a operar de forma directa en las posibilidades garantizar el desarrollo de las actividades a realizar durante las distintas visitas.

Esto significa que si bien se parte desde las perspectivas, expectativas, anhelos de los emprendedores, desde su lógica, ello no implica que el tutor sea un mero “escuchador”. Se parte del trabajo de contención y de acompañamiento desde el saber profesional, pero se concretiza cuando puede ayudar al emprendedor o al grupo a destrabar dificultades tanto por propia resolución o por los aportes específicos del grupo de tutores.

En síntesis, el tutor combinara:

- estar atento a las necesidades de los emprendedores,
- ser muy respetuoso de los procesos, demandas e inquietudes dado que está en juego la autoestima grupal y de cada una de las personas.
- destacar los logros
- promover el diálogo
- fomentar la vinculación entre emprendimientos.
- acompañar los procesos de integración entre emprendimientos.

- resolver situaciones técnicas puntuales que dificulten el desarrollo del emprendimiento.
- discernir cuáles son las metas posibles de alcanzar por el grupo en cada momento del proceso (organización, gestión, producción, comercialización) y cuáles constituyen dificultades derivadas de la exclusión o de la distancia cultural y que, al menos en esta etapa, están por encima de sus posibilidades.

Con esto último no quiere decirse que hay que dejar de lado cierto rigor o exigencia con las tareas que se recomienden. Se trata de adecuarlas a lo que el grupo o el emprendedor están en condiciones de asumir en cada momento, sin que ello excluya la posibilidad de ir pautando responsabilidades crecientes a lo largo del proceso.

A su vez, es probable que los emprendedores le adjudiquen al tutor el lugar del saber. Sin embargo, lo que el tutor tendrá que conseguir es que su lugar sea el del diálogo, el de la pregunta, el de la confianza, el de la comunicación para luego si, resolver problemáticas en forma conjunta tutor-emprendedor.

Se trata de una re-significación de la figura del tutor que acompaña cada emprendimiento socio-económico como un todo único (en sus relaciones hacia adentro del emprendimiento, en su relación con los otros emprendimientos , en sus conflictos técnicos particulares) , que acompaña en la constitución de su propia historia, con los aportes de las experiencias de otros emprendimientos y con los aportes del grupo de tutores y en las que los mismos acompañan este proceso, a partir del respeto y un seguimiento con compromiso en por un lado,

la construcción de la identidad propia de cada emprendimiento (realizando señalamientos que permitan desarrollar sus objetivos productivos), y por el otro aportar a los procesos de sinergia local, en el marco del desarrollo local.

El grupo de tutores con el que se ha iniciado la experiencia ascendía a 15, y sus disciplinas eran las siguientes: estudiantes y profesionales de trabajo social, administración, antropología, sociología, educación popular e ingeniería. También, en las otras estrategias del programa, se cuentan con profesionales de las disciplinas de diseño grafico, comercialización y diseñadores de indumentaria.

La Dinámica del Programa

El Municipio de Moreno al pensar y plantear una propuesta de Promoción y fortalecimiento de la economía social, se planteo apoyar la economía popular existente como la constitución de la base sobre la que edificar un sistema de economía social fuertemente centrado en el trabajo. Siguiendo a Abramovich y Vázquez en los microemprendimientos pueden encontrarse características que nos llevan a verlos como potenciales componentes de la economía social. Por un lado, generan un cierto grado de desmercantilización de la fuerza de trabajo, pero principalmente, son función de otra lógica: no buscan la acumulación de capital, sino la reproducción de la vida.

El diagnóstico previo al diseño y ejecución del programa de asistencia técnica integral mostró la existencia de variadas estrategias vinculadas con la economía popular y la economía social, que habían sido financiadas y promovidas con diversos planes de apoyo al sector.

El programa fue financiado en su totalidad por el Ministerio de Desarrollo Social (tanto en lo que respecta a honorarios de tutores, como del coordinador como los materiales necesarios para llevarlo a cabo) y por intermedio de este financiamiento en Octubre del 2006 se puso en marcha el programa de asistencia técnica integral en el Municipio de Moreno.

El fundamento del programa ha sido el de sostener, fortalecer y acompañar el desarrollo integral de los emprendimientos del distrito enmarcado en el horizonte de consolidar un sector de ES.

Se llevo adelante desde la Coordinación General del Programa de Economía Social y microempresas ya que es el área que tiene a su cargo la promoción y fortalecimiento del sector de la economía social “reconociéndolo como un actor económico pleno en el marco del desarrollo local”.

El programa de asistencia técnica integral tiene como objetivo principal promover el desarrollo, y fortalecimiento de los emprendimientos del distrito, asistiéndolos en la gestión de sus actividades e impulsando su vinculación e integración al sistema productivo local, potenciando y fortaleciendo las capacidades de gestión individuales, para la consolidación de los mismos y su posterior integración al sector (a consolidar) de la Economía Social.

La asistencia técnica se propone acompañar la integralidad del proceso productivo y comercial: estrategias de gestión, producción, canales de comercialización, conformación de grupalidad, articulación dentro de la cadena de valor, etc.

Esta asistencia se instrumenta en instancias particulares – individuales y en instancias colectivas que tienden a la conformación de grupos de productores

con el fin de formación de redes, conformación del sector, compras conjuntas, ventas conjuntas, etc.

El eje conductor de este abordaje se caracteriza por un seguimiento continuo, sostenido e integral cuyo punto de partida es la realidad cotidiana de los emprendedores y desde allí se despliegan las estrategias de asistencia técnica. El proyecto Asistencia técnica integral nació acompañando principalmente a emprendimientos financiados por el Programa Nacional Manos a la Obra “Primer componente- Apoyo económico y financiero” del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación y a los emprendimientos financiados por los Programas Tipología 6²⁷- Herramientas por trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación. Sin embargo, este programa se presenta con una idea superadora a la de separar a los emprendimientos según el programa por el que fueron financiados, y se propone prestar el servicio de tutorías y asesoramiento a cualquier emprendedor del distrito que voluntariamente lo requiera.

El programa se despliega a partir del desarrollo de tres estrategias de asistencia técnica: Tutorías integrales a emprendimientos en territorio; Centro de Diseño y Desarrollo de Productos (CEDIDEPRO) y Canales de Comercialización.

Para ello se ha conformado un equipo multidisciplinario con técnicos y profesionales que brindan asistencia técnica y asesoramiento, atendiendo las distintas problemáticas de los emprendimientos en forma integral, teniendo

²⁷ La Tipología 6 “Actividades socio productivas” era una línea de financiamiento (subsidios) de actividades productivas destinada a grupos de beneficiarios del Programa Jefes de Hogar , que se gestiona en conjunto entre el Ministerio de Desarrollo Social (MDS) y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social . Se gestionaba desde el Ministerio de Trabajo por tener la operatoria y la línea de financiamiento (Préstamo BIRF 7157-AR)²⁵ asociados al PJH. Se trata del otorgamiento de subsidios destinados a cubrir el 100 % del costo de los materiales –insumos y herramientas- necesario para la ejecución de los Proyectos de actividades socio productivas hasta un monto máximo \$15.000.

como eje central la lógica territorial vinculando de esta forma los programas existentes de promoción del sector en pos del beneficio del mismo.

Este programa propone acompañar a los emprendimientos en las distintas dimensiones de su desarrollo, tanto en lo formativo, en lo productivo, en lo comercial hasta en lo interpersonal tendiendo a generar espacios asociativos de diversa índole.

Dado el concepto polisémico de tutorías y la ambigüedad del término, se entiende el concepto desde una concepción integral donde el acompañamiento, seguimiento y monitoreo en el proceso, desarrollo y ejecución del emprendimiento y/o del sector, se realiza en forma sistemática con actitud crítica y reflexiva donde desde la práctica se construye teorías que retroalimentan dicha práctica.

Se cuenta con dos perfiles de tutores:

- Los tutores generalistas
- Los tutores específicos

Los tutores generalistas brindan a cada emprendedor asistencia técnica y acompañamiento sostenido a través del tiempo, generando un vínculo entre ambos que en forma conjunta puedan resolver cada problemática que se presente en la realización de cada emprendimiento. Este perfil de tutores abordan las problemáticas en forma integral, planteando las situaciones problemáticas en las reuniones interdisciplinarias, donde las demás disciplinas aportaran su mirada y las estrategias de abordaje para llegar a una resolución común.

Este abordaje está basado en la idea de decodificar y codificar el lenguaje a utilizar y aprender nuevas técnicas que permitan agilizar las tareas de los

emprendedores en su practica cotidiana, enriqueciéndose a su vez con el saber de otros emprendedores entendiendo cada interacción como parte del proceso de aprendizaje colectivo sobre las propias capacidades de las personas, grupos, comunidades y sociedades.

Cuando la problemática que está trabajando el tutor generalista excede la capacidad o especificidad de este, puede solicitar la asistencia técnica de un tutor idóneo en el tema que se esta trabajando, es aquí en donde los tutores específicos asisten junto con el tutor generalista al emprendimiento con dicha problemática.

El tutor específico es entonces, un especialista en una temática en particular, y es quien asiste para dar una asistencia directa y puntual para resolver un situación problemática, es importante mencionar que si bien hay algunos tutores específicos propiamente dichos, otras tutorías específicas se hacen con tutores generalistas que asisten a emprendimientos de otra zona a trabajar un tema que es de su especialidad.

A los fines de una mejor territorialización, se dividió al distrito en cinco zonas geográficas y cada una de estas zonas esta asignada a un tutor generalista, de este modo cada tutor asiste a todos los emprendimientos que requieran asistencia siempre que se encuentren dentro de la zona que le fue asignada.

Este tipo de organización territorial facilita la relación tutor-emprendedor por la cercanía y la frecuencia de las visitas., y principalmente aportará a que el tutor tenga un conocimiento más profundo de la zona a la que asiste.

Los tutores generalistas trabajan junto con los emprendedores sobre cuatro aspectos fundamentales y básicos de los emprendimientos, ellos son: El

proceso grupal, el proceso productivo, el proceso de comercialización y el proceso de gestión.

Estas asistencias territoriales se materializan a través de visitas que realizan los tutores, pactadas previamente con el emprendedor, en el lugar de realización del emprendimiento.

Tanto los tutores generalistas como los específicos por cada visita o asistencia técnica realizada, deberán realizar un informe preestablecido, en el cual se describe la realidad de el o los emprendimientos con sus problemáticas, las intervenciones que el tutor realiza para la resolución de las mismas, y los resultados que se obtienen de estas.

El programa de tutorías integrales a emprendimientos en territorio, presenta una dinámica centrada en el trabajo colectivo, así una vez por semana se realiza la reunión del equipo de tutorías, llamada “plenaria” en donde cada tutor presenta en la mesa de trabajo, las diferentes problemáticas y situaciones recabadas de las visitas realizadas en la semana. Ante la exposición de cada tutor, el equipo conformado por tutores generalistas, específicos y el coordinador del equipo, debatirán y mostrarán cada mirada según la especificidad, a fin de encontrar una solución a las diferentes situaciones presentadas.

Esta metodología tiene como resultado que cada tutor vaya incorporando nuevas resoluciones de las problemáticas que se le presenten en el territorio.

Además de tratar los casos de los emprendedores, en la reunión plenaria se trabaja también las diferentes estrategias territoriales y la vinculación o articulación con otras áreas del IMDEL, y del municipio para el desarrollo de diferentes estrategias en post del fortalecimiento del sector, ya que la

problemática del sector de los emprendimientos de la economía social es tan heterogénea y compleja que para abordarla de forma integral se considero necesario afrontarla no solo desde las distintas disciplinas técnicas sino que también desde las diferentes áreas de la gestión pública local.

Al comienzo de cada semana, los tutores presentan ante la coordinación, la programación de las visitas y reuniones que cada uno de ellos realizarán durante la semana. También informarán los casos que quieren tratar en la reunión plenaria.

El coordinador del equipo armará el “orden del día” de la reunión, en base a la información que presenten los tutores, como también los casos mas generales y estrategias vinculadas con otras áreas del IMDEL.

Al final de cada semana, los tutores deberán enviar a la coordinación todos los informes de las visitas o reuniones realizadas durante la misma. Estos informes son leídos por la coordinación, en donde la información allí presentada será revisada, para realizar sugerencias en el desarrollo de las resoluciones de las problemáticas presentadas.

La formación de los tutores

Para la implementación del programa, se hizo necesaria la incorporación de profesionales, técnicos e idóneos que pudieran acompañar el proceso de los emprendimientos.

La formación de los mismos se considero un elemento esencial del programa, ya que la concepción de las tutorías locales deberían estar en concordancia con la propuesta/desafío de construir otra economía , que presupone otra

formación con una perspectiva integral, desnaturalizando por tanto, no solo los conceptos centrales en relación al acompañamiento de los emprendimientos; sino también los que son constitutivos de estos y que se consideraron esenciales para recuperar como lineamientos fundamentales en las experiencias de formación de tutores en particular.²⁸

Se procura que el tutor, a partir de la capacitación brindada, sea capaz de contemplar tanto las dimensiones tangibles como intangibles de los emprendimientos, y las especificidades de las mismas, articulando su saber disciplinario con el saber aprendido desde la capacitación en economía social y en tutorías, así el perfil del tutor, presenta un perfil mixto donde la experticia del medio de la economía social debe jugarse con cierta experticia de la propia disciplina.

En palabras del coordinador del programa²⁹: *“La institución se encontró con un doble desafío, por un lado el abordaje integral del sector de la economía social en el marco del desarrollo local y por el otro la formación de los profesionales que trabajan en territorio para que adecuen sus herramientas técnicas a la necesidad de los emprendimientos e incorporen elementos para abordar a la Economía Social como sector. De esta manera nos comprometimos con un plan de formación continua de cuadros técnicos para abordar las diferentes estrategias de fortalecimiento del sector. Teniendo presente que esta estrategia involucra múltiples aspectos por su complejidad y profundidad y a los fines de sistematizar los principales aspectos hemos sintetizado las acciones del tutor en cuatro ejes principales: grupal, productivo, gestión y comercialización.*

²⁸ “Formación de formadores para otra economía”, Álvarez, Massa y Tombessi, Cap “Entramado socio productivo y otra economía, supuestos básicos” pp7, 8 y 9

²⁹ Relato recabado en la entrevista con Hernán Madaro, Jefe de programa de tutorías, Coordinador del Programa de Tutorías integrales.

Antes de la implementación del programa de tutorías integrales, los técnicos, estudiantes avanzados y profesionales a incorporarse participaron de un proceso de capacitación, que tuvo una frecuencia de 6 horas diarias de un mes de duración, en el mismo se trabajó sobre los lineamientos del programa y sobre la construcción de esta nueva figura del tutor.

La Metodología del Curso fue teórica-práctica; en el mismo se contemplaron:
a-Actividades Grupales, donde el intercambio dialógico entre pares enriqueció el proceso de enseñanza aprendizaje y las actividades que se implementaron en cada grupo fortaleció el trabajo colectivo y asociativo donde se buscaba la resolución de problemáticas desde un todo integrado.

B-Actividades Individuales que profundizaron el aprendizaje realizado con acciones prácticas que fortalecieron la toma de decisiones y la explicitación de los propios valores y concepciones del mundo que subyacían a esa toma de decisión / acción.

Los contenidos del programa para los tutores confluían en tres dimensiones del conocimiento: conceptuales, procedimentales y actitudinales. La primera hace referencia a la aprehensión de desarrollos teóricos específicos que orienten tanto el análisis de la realidad social general, las características del distrito Moreno, y las especificidades particulares del emprendimiento. La segunda refiere a las habilidades y destrezas necesarias para poder lograr la realización de tutorías en el marco de la economía social desde aquella mirada integral, que articule la particularidad con la realidad social en sus múltiples dimensiones. La tercera, remite a los comportamientos y las actitudes a redefinir /aprehender / incorporar como necesarios, pertinentes y adecuados a

los valores anclados en otra visión de economía y mas específicamente de los emprendimientos.

Para ello se parte de la premisa de que la construcción y el respeto por la identidad grupal permitirán un desarrollo productivo más consistente que a mediano plazo se verá reflejado en una mayor autonomía sostenida en valores. Por otro lado se orienta a favorecer la interacción del instrumental teórico – metodológico proveniente de las distintas disciplinas para contribuir a la construcción de alternativas que respondan a las necesidades y problemáticas visualizadas en el desarrollo de los emprendimientos, con el objeto de explicitar la doble pertenencia de estos grupos: como grupos productivo y como sector de la economía.

Se considera, además que el acompañamiento, consolidación y fortalecimiento forman parte del proceso de aprendizaje y que las políticas de intervención deben ser diseñadas con estructuras holistas bajo una perspectiva integral y crítica y en donde el actor sea el protagonista del proceso.

Para lograr una formación de tales características, se parte de una concepción dialéctica del conocimiento, que en tanto proceso ha sido producido histórica y socialmente; por lo tanto es provisorio y en construcción permanente. Esta concepción recoge la tradición democrática, de derecho tanto a la apropiación del conocimiento como a participar de su producción.

Se busco optimizar los encuentros de modo tal que fuera posible acceder a la apropiación de marcos teóricos, procedimientos habituales y en discusión para revisar colectivamente lo que es posible recrear. Y de esta forma construir un campo transdisciplinario en el marco de los problemas que se intentan enfrentar.

A su vez, los contenidos teóricos serán aprehendidos por los destinatarios en instancias de práctica real, por ello cada tema desarrollado tuvo su componente de práctica como el eje ordenador de los conceptos desarrollados, esta dimensión del aprendizaje estuvo vinculada al territorio de Moreno en particular.

Programa de capacitación realizada:

1. Introducción en la temática de las tutorías:

- Necesidades de acompañamiento de los emprendimientos de la Economía Social (ES)
- Revisión de los paradigmas acerca de las tutorías
- Viabilidad técnica de las ideas
 - Características del comportamiento:
 - Conjunto de logros
 - Conjunto de planificación
 - Conjunto de poder
- Objetivos personales del aprendizaje
- Visión personal
- Creatividad: Estrategias innovadoras para el abordaje de la ES
- Recursos y herramientas existentes en el ámbito del acompañamiento a emprendimientos y organizaciones de la economía social.
- Trabajo Práctico grupal sobre propuestas de acompañamiento.

2. Aspectos introductorias a la problemática de la ES

- Revisión del paradigma acerca de la Economía.
- Historia de la ES
- Revisión del concepto de emprendedor
- La lógica del capital vs. la lógica del trabajo
- Revisión en torno a los conceptos de éxito y fracaso.
- Análisis de experiencias en AL
- Identificación de los conceptos introductorios de la ES en experiencias practicas.
- Trabajo práctico grupal basado en experiencias practicas.

3. Formulación y evaluación de proyectos

- Formulación y evaluación clásica de proyectos económicos-sociales.
- Crítica a la formulación y evaluación clásica desde la ES
- Problematización sobre los parámetros clásicos de la formulación y evaluación de proyectos.
- Formulación y evaluación de proyectos desde la ES
- La sustentabilidad de los proyectos económicos -sociales.

4. Dinámica de grupos

- Grupo asociativo y articulación comunitaria
- Roles y funciones
- Redes y construcción asociativa
- Gestión y trabajo asociativo
- Grupo asociativo y comunicación local.

- Participación.
- Resolución de conflictos: Negociación, consenso.
- Trabajo de campo.

5. Organizaciones de la ES

- Reconocer los emprendimientos de ES y su lógica.
- Emprendimiento y sus momentos:
 - Antes comenzar un emprendimiento
 - Al comenzar un emprendimiento
 - Funciones de un emprendimiento
- Tipología y formas de organización- Clasificación de las distintas expresiones de la economía social.
- Redes (incluye todo tipo de redes sociales, comerciales, comunitarias, etc.)
- Trabajo practico grupal (Relevamiento y análisis de emprendimientos a tutoriar)

6. Financiamiento de la Economía Social

- Distintos enfoques sobre la moneda y el crédito.
- Distintos enfoques sobre el financiamiento.
- Alternativas de financiamiento de la Economía social
- Instituciones de financiamiento: experiencias locales y nacionales
- Experiencias, tipologías institucionales y metodología de Financiamiento:
 - Microcredito: Círculos de ahorro, fondo rotativo, etc.
 - Bancos cooperativos

- Bancos comunales
- Monedas alternativas
- Trabajo de campo: Recorrido con los asesores de crédito locales algunos emprendimientos financiados, participar de un comité de crédito y de entrega de microcreditos.

7. Conocimiento del territorio de Moreno

- Algo de historia: Relato sobre la Historia de Moreno.
- Características demográficas de Moreno.
- Historia del IMDEL, organigrama del mismo y del área.
- Estrategias de promoción de la ES en Moreno.
- Estrategias de financiamiento: Banco Social.
- Conocimiento de las diversas áreas del municipio y sus incumbencias.
- Conocimiento de los principales eventos a realizarse en el distrito.

8. Practica Profesional de tutor (Taller)

- Visita a emprendimientos
- Diseño de los instrumentos de relevamiento: Informes, base de datos, etc.
- Construcción de la metodología de las reuniones plenarias.
- Trabajar grupalmente la función del tutor

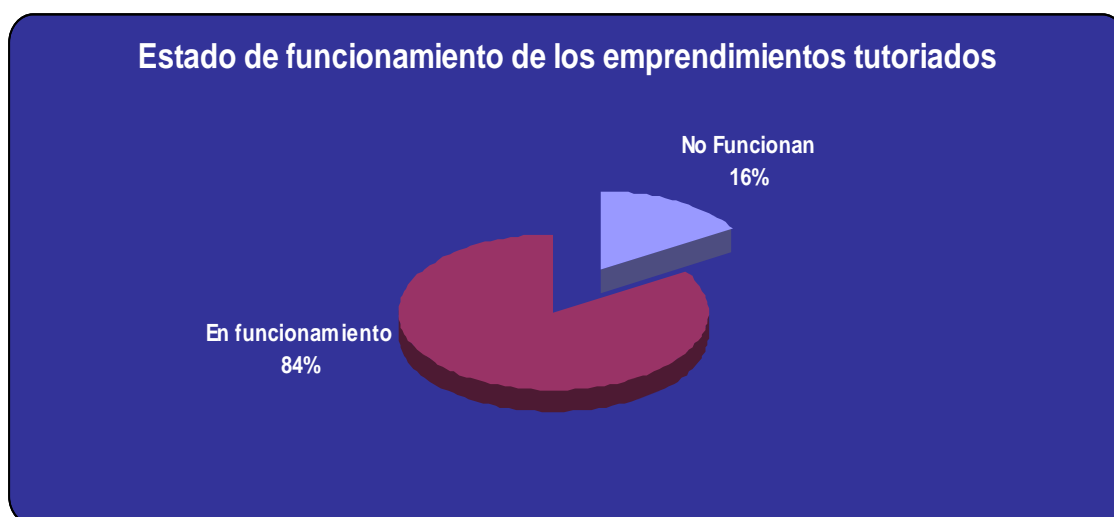
Para desarrollar la capacitación se contó en primera instancia, con los integrantes de las diversas áreas del IMDEL que tenían experiencia en la temática, y por otro lado, se convocó a especialistas en diversos temas, de la Universidad de Luján³⁰ y de la Universidad de La Matanza³¹.

APARTADO TRES

Algunos datos de la experiencia

El primer dato que nos interesaba relevar, está vinculado a la cantidad de emprendimientos que a fecha de la realización de esta investigación (Marzo 2010) se encontraban en funcionamiento y en el caso de que no lo estuviera indagar las razones por las que habían abandonado la actividad.

Grafico Nº 3- Estado de los emprendimientos tutorados



³⁰ Se convocó a la Prof. Cristina Gutiérrez, docente de Economía de la Universidad Nacional de Luján.

³¹ Se contó con la presencia de Jorge Pires, estudiante avanzado de Contador Público de la Universidad Nacional de la Matanza, quien se desempeña laboralmente en el análisis de costos industriales, por lo cual se ha convertido en un especialista en el tema.

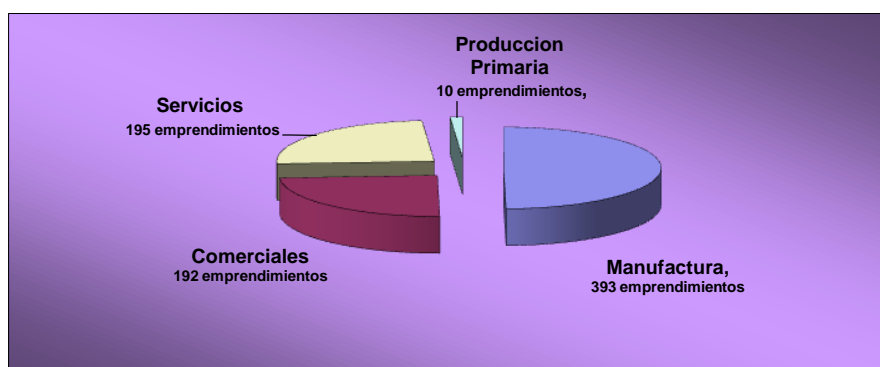
Del análisis surge, que el 84% de los emprendimientos tutorados continúa en marcha y que el 16% ha dejado de funcionar.

Al indagar sobre las razones del cese de actividades, encontramos que entre los motivos mas importantes se encuentran la enfermedad del titular (40%), la mudanza de localidad por razones familiares, laborales-lo que implica un alejamiento del mercado en el que operaban- (25%), la obtención de un empleo en relación de dependencia ya sea este formal o informal (20%) y en menor medida la no sustentabilidad del emprendimiento (15%).

Como puede observarse, las principales causas de cese de actividades se vinculan a la vulnerabilidad característica del sector emprendedor, más que estrictamente a cuestiones económicas o vinculadas al mercado. Es probable que esta afirmación, se deba a que ante situaciones problemáticas del emprendimiento (ya sea de mercado, de producción, grupal, etc.) estos emprendedores contaron con asistencia técnica específica y general para sobrellevar dicho inconveniente.

En cuanto a las actividades que desarrollan los emprendedores, en el 49.74 % de los casos se refiere a la manufactura (393 emprendimientos), mientras que el 24.68% se dedica a los servicios (195 emprendimientos). Siguen el sector del comercio con el 24,31% (192 emprendimientos) y el sector de producción primaria con el 1.27% (10 emprendimientos).

Grafico Nº 4- Rubros de los emprendimientos tutorados

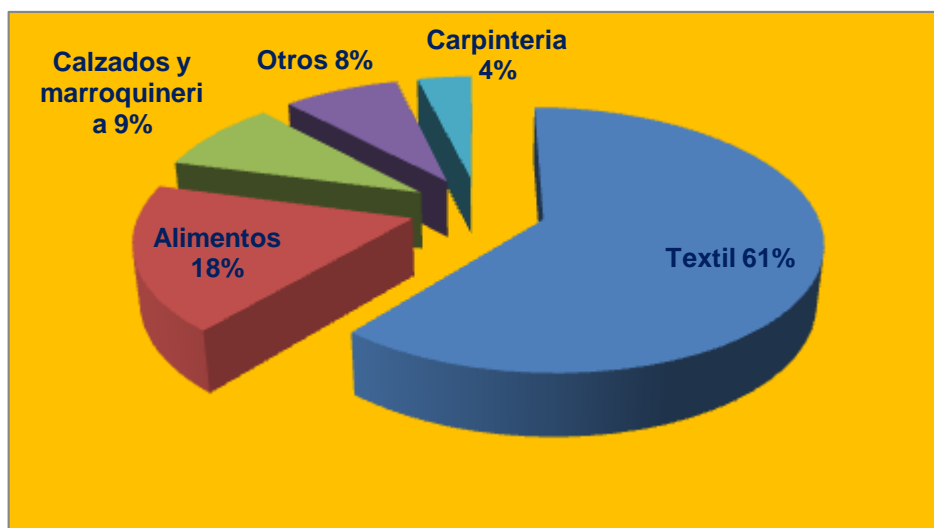


Fuente: elaboración propia de acuerdo a los informes de tutorías y base de datos del programa.

A continuación mostraremos la conformación de cada rubro mencionado, describiendo los principales productos y servicios que ofrecen los emprendimientos.

Los emprendimientos del rubro Manufactura representan aproximadamente el **50%** del total de los emprendimientos siendo el rubro más significativo y de mayor diversidad de productos ofrecidos, a continuación se presenta su conformación:

Grafico Nº 5- Conformación de los emprendimientos de manufactura



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los informes de tutorías y base de datos del programa de tutorías. IMDEL Moreno

Como se visualiza en el gráfico, aproximadamente el **61%** de los emprendimientos corresponden al sector denominado en este estudio como textiles (240 emprendimientos).

En esta categoría se encuentran enmarcados los emprendimientos que se dedican a:

- confección de indumentaria (169 emprendimientos) , e integra a aquellos que producen indumentaria para damas, caballeros, ropa infantil y de bebe,
- tejidos (28 emprendimientos) para aquellas producciones de diversa índole fabricadas entelar, maquina, y aguja.
- confección de blanco (24 emprendimientos) para la producción de ropa de cama, cortinas, manteles, repasadores y accesorios para baño.
- confección de accesorios en telas (19 emprendimientos) para aquellas producciones tales como collares, pulseras, aros, apliques, etc.

Cuadro Nº 2- Conformación del rubro textil

Actividad	Cantidad de emprendimientos	%
Indumentaria	169	70.23
Tejidos	28	11.70
Blanco	24	9.93
Accesorios	19	8.14
Total	240	100%

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los informes de tutorías y base de datos del programa de tutorías. IMDEL Moreno.

Es importante considerar que en el periodo de estudio, el sector de indumentaria estuvo en expansión y que las condiciones de mercado han sido favorables para esta actividad. A su vez, en el municipio de Moreno el sector textil ha sido priorizado, no solo en el financiamiento, sino también en las estrategias de promoción y fortalecimiento, por lo que cuentan con diversas posibilidades de integrar grupos asociativos promocionados por el municipio.

Cabe aclarar que dentro de los emprendimientos textiles 35 de ellos forman parte del grupo asociativo integrante de la marca colectiva HEM (Hecho en Moreno)³² y 10 vinculados al canal de comercialización de la Feria plaza Dr. Bujan³³.

³² Hecho en Moreno (HEM) es una marca asociativa promocionada por el municipio con el objetivo de agrupar productores de la economía social del rubro textil y gastronómico, en torno a la identidad, la calidad y el trabajo justamente remunerado.

El **18%** del total del rubro manufactura corresponden al rubro alimenticio (71 emprendimientos), el cual esta integrado según el cuadro que se presenta a continuación:

Cuadro Nº 3- Conformación del rubro alimenticio

Actividad	Cantidad de emprendimientos	%
Panificados	36	50.70
Elaboración de comidas	29	40.84
Dulces	6	8.46
Total	71	100 %

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los informes de tutorías y base de datos del programa de tutorías. IMDEL Moreno.

Dentro de la denominación de panificados, incluimos a las actividades de panadería, confitería, pre-pizzas, pan casero, facturas, grisines, galletitas, etc., bajo la de elaboración de comidas nos referimos, entre otros, a rotiserías, parrillas, pollería, viandas de comidas preparadas, pizzas, milanesas, productos con soja, y al referirnos a los dulces nos referimos al elaboración de

³³ Espacio de comercialización que nuclea a 100 productores y artesanos de la economía social en una feria que opera en una plaza de la localidad de Paso del Rey todos los sábados, domingos y feriados. Dicho espacio se consolidó como un canal de venta de este grupo de productores.

mermeladas , dulces varios, alfajores artesanales, galletitas, barritas de cereales nutricionales, budines, y chocolates.

Dentro de este rubro 12 emprendimientos forman parte del grupo asociativo integrante de la marca colectiva HEM gastronomía (Hecho en Moreno) y 28 vinculados al canal de comercialización de la feria plaza Dr. Bujan y La Pulpería³⁴.

En cuanto al sector de calzado y marroquinería, conforma aproximadamente el **9%** (35 emprendimientos), de los cuales el 60% pertenece a la confección de calzado como ser la fabricación de zapatillas, zapatos, ojotas, etc., y el 40% corresponde a la confección de productos de marroquinería (carteras, billeteras, bolsos, cinturones, etc.).

Cuadro Nº 4-Conformación del rubro calzado y marroquinería

Actividad	Cantidad de emprendimientos	%
Calzados	21	60
Marroquinería	14	40
Total	35	100

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los informes de tutorías y base de datos del programa de tutorías. IMDEL Moreno

Se han agrupado en la categoría Otros, a varios emprendimientos que por su diversidad no podían agruparse, los mismos se refieren a Herrerías,

³⁴ La Pulpería es un canal de comercialización dentro de la plaza Dr. Bujan, que recrea una antigua pulpería y donde diferentes grupos en forma rotativa asumen su gestión. Tal espacio constituye una alternativa de ingresos y de experiencia para los grupos asociativos que forman parte de la misma.

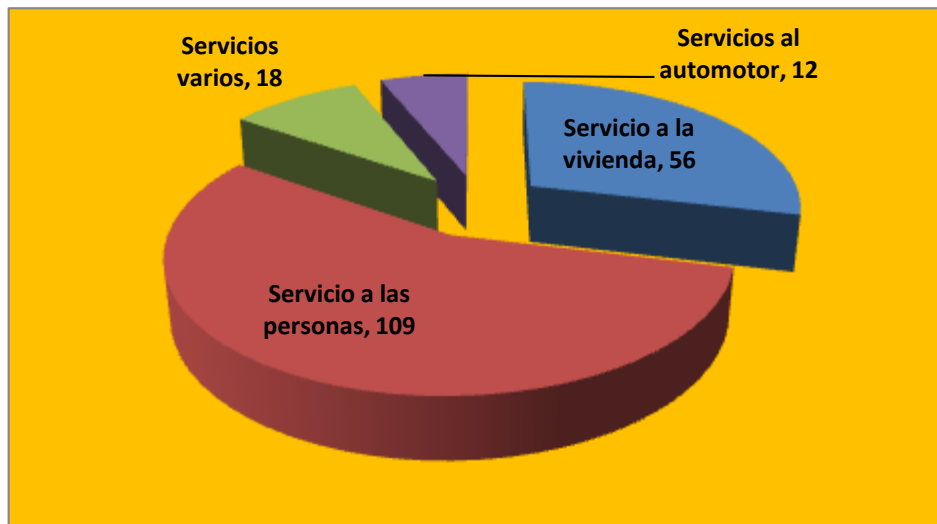
fabricación de ollas, recipientes y accesorios de aluminio y plástico para gastronomía entre otros, este grupo representan en total aproximadamente el 8% (31) de los emprendimientos de manufactura.

Alrededor del **4%** del rubro manufactura (16 emprendimientos) corresponde a Carpinterías, en este rubro predomina principalmente la fabricación de mesas, sillas y camas estandarizadas (75 %), el resto está dividido en la fabricación de muebles a medida, y un emprendimiento dedicado a la fabricación de cabañas.

Conformación de los emprendimientos de servicios

El rubro servicios esta representado por el **24.6%** del total de los emprendimientos tutoriados , donde el 28.7 % ofrece sus servicios hacia la vivienda, conformado por emprendimientos dedicados al mantenimiento de parques y jardines, gasistas y electricistas matriculados, albañilería y pintura, colocación y plastificado de parquet y fumigación, el 55.8% corresponde a servicios ofrecidos hacia las personas, en su mayoría corresponde a peluquerías, siguiendo con gimnasios, masajes y estética corporal, el 6,1 % dedicado al servicio del automotor, donde encontramos reparación de bombas de agua para automóviles, taller de motos, de autos, etc. y el 9.4 % agrupados en servicios varios, incluyendo principalmente a los emprendimientos de alquiler de inflables, bicicleterias (arreglos) , fotografía, filmaciones, autoescuela entre otros.

Grafico Nº 6- Conformación de los emprendimientos de servicio



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los informes de tutorías y base de datos del programa.

Conformación de los emprendimientos comerciales

Este rubro esta integrado por aprox. el **24%** de los emprendimientos acompañados por el programa de tutorías, de los cuales el 42.18% corresponden kioscos, el 30.21 % pertenecen a almacenes, ferreterías y venta de alimentos para mascotas, el 19.8 % corresponden a los comercios que ofrecen productos de artículos de limpieza y perfumerías, el 4.6% a Cyber, y el 3.2% restante a mercerías y venta de ropa.

Cuadro N° 5-Conformación del rubro de comercio.

Actividad	Cantidad de emprendimientos	%
Kioscos	81	42.18
Almacenes, ferreterías y venta de alimentos para mascotas	58	30.21
Artículos de limpieza y perfumerías	38	19.8
Ciber	9	4.6
Venta de ropa y mercería	6	3.2
Total	192	100

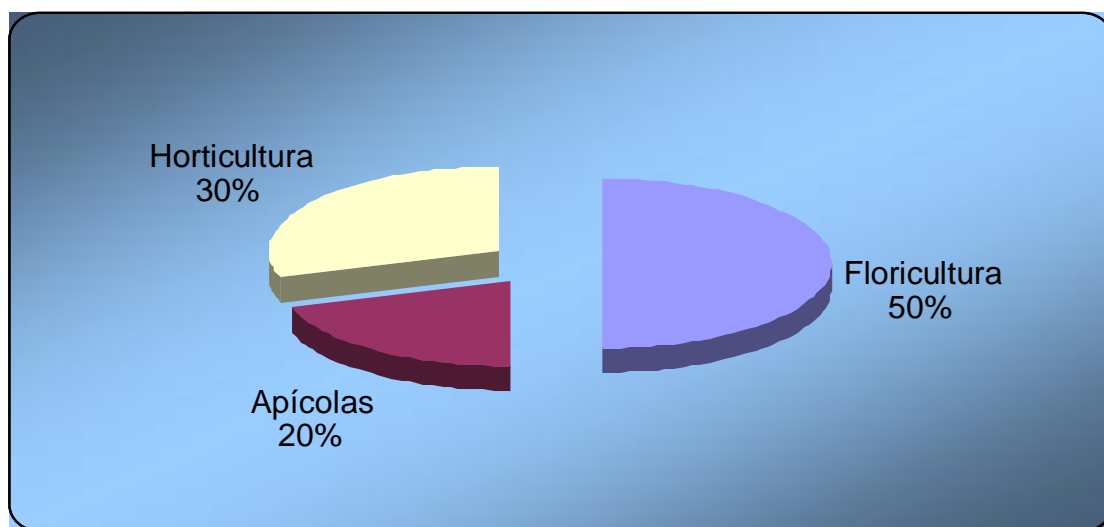
Fuente elaboración propia según los informes y base de datos del programa de tutorías (IMDEL

Moreno)

Conformación los emprendimientos de producción primaria

Este rubro esta integrado por el 1,21% del total de emprendimientos asistidos, totalizando un número de 10 emprendimientos. El 50% de los mismos (5 emprendimientos) se dedican a la floricultura, plantas y plantines, el 20% a la horticultura (2 emprendimientos), el 30% corresponden al la producción Apícola (3 emprendimientos).

Grafico N° 7- Conformación de los emprendimientos de producción primaria



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los informes de tutorías y base de datos del programa. IMDEL Moreno

Este programa de tutorías, si bien presenta intervenciones que podríamos llamar “tradicionales” en cuanto al acompañamiento de emprendimientos, se organiza en función de la convicción que lo técnico y procedimental se vuelven incompletos la hora de acompañar al sector de la economía social, por lo que se realizan además intervenciones vinculadas a otros aspectos.

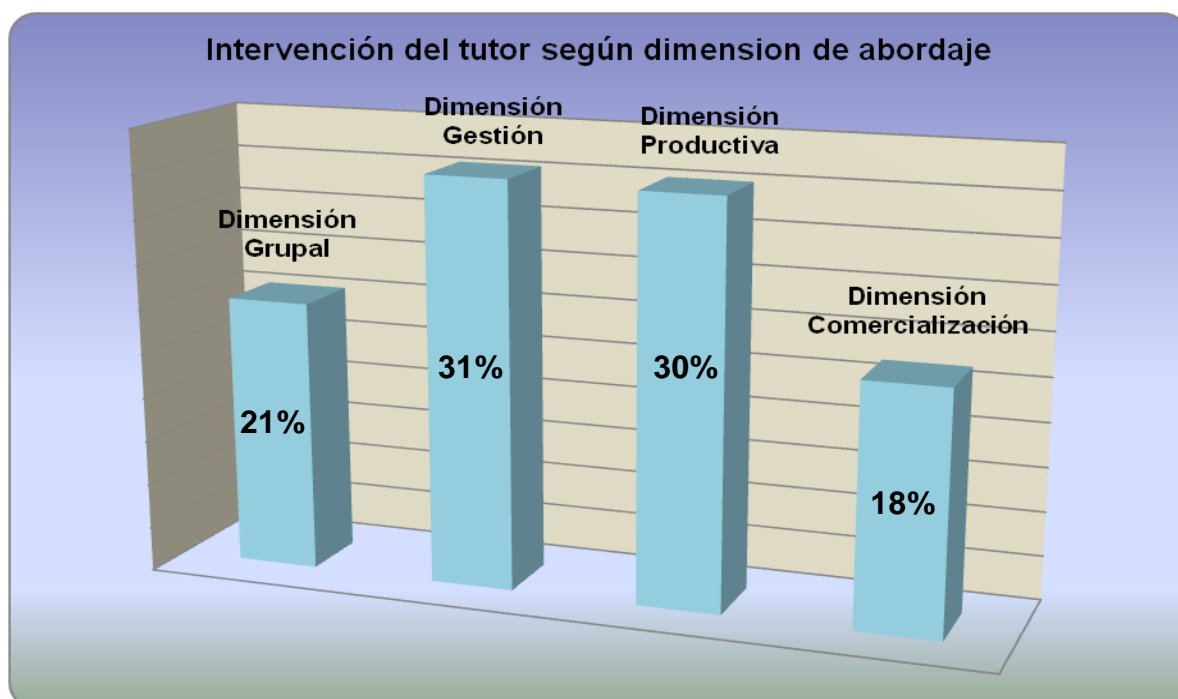
Del análisis de los informes que entrega cada tutor, se realizó un estudio que presentara que aspectos se trabajaron con cada emprendimiento.

Las dimensiones que el tutor estructura en su informe técnico incorpora las siguientes dimensiones:

- Dimensión grupal
- Dimensión de gestión
- Dimensión productiva
- Dimensión de comercialización

Del total de las intervenciones realizadas por todos los tutores (15 en total) el **21%** se centralizó en la dimensión grupal, el **31%** en la de gestión, el **30%** en la productiva y el **18%** en la de comercialización. Es importante comentar que el porcentaje nos muestra la cantidad de veces que fue abordada esa dimensión sin importar si se trataba del mismo emprendimiento.

Grafico N° 8- Intervención del tutor según la dimensión de abordaje



Fuente: elaboración propia de acuerdo a los informes de tutorías y base de datos del programa de tutorías. IMDEL Moreno

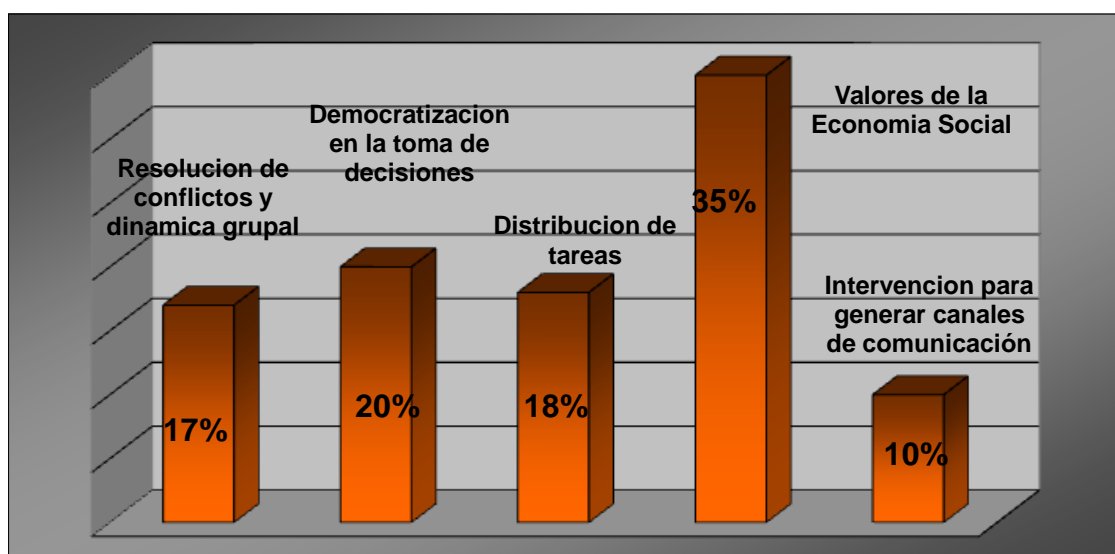
El abordaje de cada una de estas dimensiones ya sea para la resolución de problemáticas, como también para el fortalecimiento de las capacidades de los emprendedores, requieren de múltiples visitas territoriales.

Las principales acciones realizadas en cada una de estas dimensiones son las siguientes.

Dimensión Grupal:

Se presenta en este apartado los temas trabajados con mayor relevancia en la dimensión denominada grupal.

Grafico Nº 9- Aspecto de mayor relevancia en la dimensión grupal



Del total de las intervenciones en la dimensión grupal el **17%** de las acciones estuvieron orientadas a la resolución de los conflictos grupales que obstaculizan el proceso productivo y de gestión del emprendimiento y su dinámica grupal. El **20%** se orientaron a la democratización en la toma de decisiones para que cada miembro pueda expresarse libremente y para que las ideas individuales puedan confluir en objetivos grupales. El **18%** se centro en la distribución y redistribución de las funciones y roles para poder lograr una buena organización interna, el **35%** estuvo centrado en trabajar los valores relacionados con la economía social, poniendo especial interés en la distribución de los resultados,

los mercados alternativos como ser ferias, trueque, ronda de negocios³⁵, etc., la relación con el entorno, el precio justo, la necesidad de integración de un sector, el sentido de pertenencia, y también está vinculado a trabajar la asociatividad en sentido amplio, en el sentido que lo asociativo no solo está vinculado a producir juntos en el mismo espacio y el **10%** para generar canales de comunicación, facilitando herramientas para que el diálogo entre los integrantes sea claro y se incentive de la escucha activa.

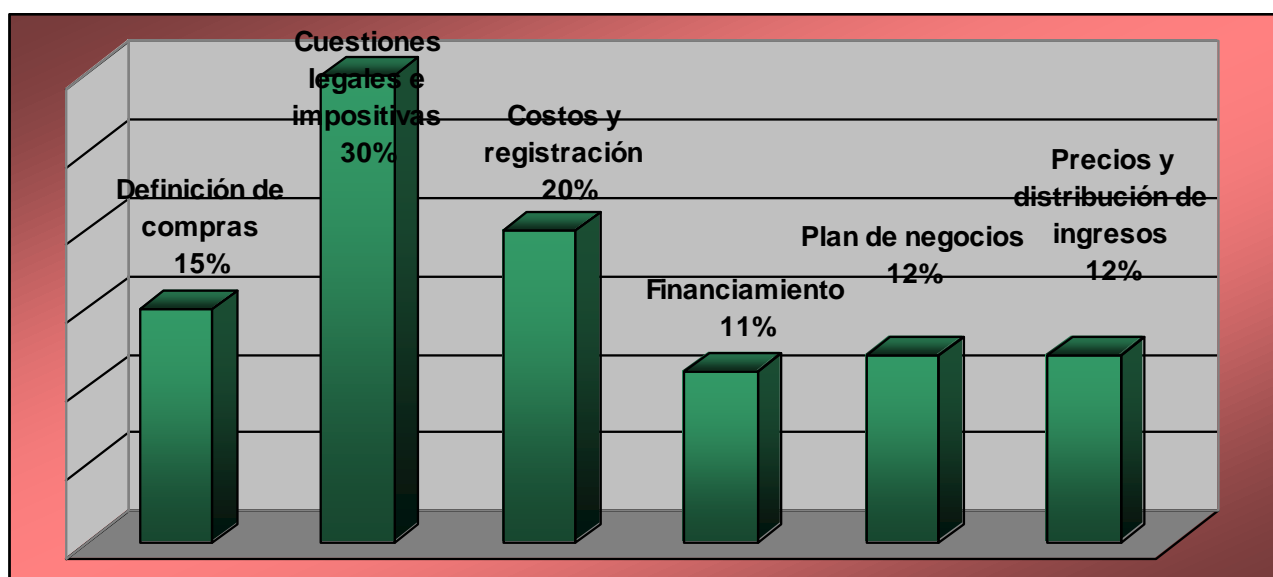
Como se visualiza en el gráfico, si bien la dimensión presenta varios aspectos que se han abordado, el aspecto más trabajado está vinculado a la promoción y difusión de los valores de la economía social, fundamentalmente el tema de la asociatividad, formas de encarar un emprendimiento de la economía social y aspectos vinculados a ello.

Dimensión de Gestión:

En cuanto a la dimensión de gestión, los aspectos trabajados se vinculan a:

³⁵ La ronda de negocios a la que nos referimos es un espacio de encuentro entre la demanda y la oferta local de emprendedores de la economía social del sector indumentaria, donde tanto los productores como los vendedores reciben un crédito para operar en ese espacio, el que luego pagan mensualmente.

Grafico Nº 10- Aspecto de mayor relevancia en la dimensión gestión



En primer lugar en orden de importancia con el **30%** de las intervenciones realizadas, se encuentran las cuestiones legales e impositivas, en este ítems se trabajaron todas las cuestiones vinculadas al asesoramiento para la inscripci3n en el Monotributo Social, la exenci3n en Ingresos Brutos en el marco de la ley ALAS y el permiso de funcionamiento bajo el marco de la ordenanza de economía social permitiéndoles a través de estos beneficios la formalizaci3n sus emprendimientos y su incorporaci3n al sistema de seguridad social. Es importante mencionar que este tema en el municipio de Moreno, esta priorizado en los sucesivos planes de gobierno, ya que se considera de vital importancia la posibilidad de acceder a los beneficios de la seguridad social (jubilaci3n y obra social). En segundo lugar, el **20%** de las intervenciones se han destinado a la incorporaci3n y apropiaci3n de las herramientas de cálculo de costos y registraci3n, las cuales son elementos de relevante importancia, para la toma de decisiones y un tema de gran dificultad para los emprendedores en general. El **15%** de las intervenciones se concentraron en el

asesoramiento para una adecuada adquisición de Insumos y herramientas para el emprendimiento, ya sea en el inicio del financiamiento (el subsidio en si mismo) como en los momentos de recompra e inversión posterior. Con el porcentaje del **12%** cada una, se trabajaron las intervenciones vinculadas a plan de negocios (principalmente definición de metas y objetivos basados en la misión y visión del emprendimiento) y distribución de ingresos, .Y por ultimo, el **11%** se destinaron a vincular a los emprendimientos con posibilidades de financiamiento.

Este apartado, nos permite visualizar, la importancia relativa del financiamiento de los emprendimientos, si bien la capitalización de los mismos con crédito y/o subsidios es importante, queda demostrado que no es lo esencial en la apreciación ni de los tutores ni de los emprendedores. , ya que a la hora de priorizar los temas de gestión, el asesoramiento y las necesidades se orientan a otras cuestiones.

Dimensión Productiva:

En lo que respecta a esta dimensión, es menester mencionar que se le ha otorgado (desde la coordinación del programa) un papel central en las intervenciones, ya que se considero como un aspecto en que los emprendedores presentaban fuertes inconvenientes. Sin embargo, teniendo en cuenta las características de los emprendimientos y las formaciones de los tutores, el desafío fue adaptar tales herramientas al sector de la Economía Social, para que a través del fortalecimiento en el proceso de producción

puedan mejorarse la competitividad en los emprendimientos y generar a partir de ello mejores ingresos.

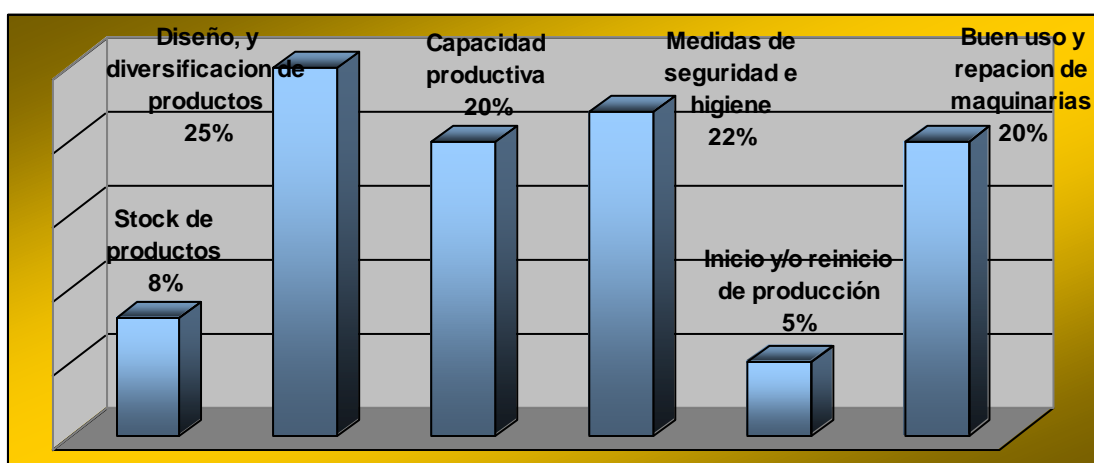
Es importante comprender que los principales obstáculos que se encuentran en esta dimensión están vinculados al proceso de producción, el cual incluye capacidades técnicas muchas veces no adquiridas por el emprendedor.

Este aspecto es uno de los que mas intervenciones requiere y a su vez esta comprendido por múltiples aspectos, atributos físicos del producto, su técnica, su proceso, su infraestructura entre los mas importantes.

Estos elementos para ser trasmitidos requieren largos procesos de capacitación y asistencia técnica, que permitan la aprehensión de saberes técnicos, esta faceta se va completando a través de procesos vivenciales que se recrean en cada visita tutor-emprendedor.

Los aspectos más trabajados en esta dimensión se presentan en el siguiente grafico:

Grafico Nº 11- Aspecto de mayor relevancia en la dimensión productiva



En primer lugar en orden de intervenciones se presenta el diseño y diversificación de productos (25%), este aspecto agrupa diversas cuestiones vinculadas al diseño de los productos, desde el packaging adecuado para su posterior comercialización hasta los atributos físicos y la calidad de los productos. Es importante mencionar acá, que muchos de estas intervenciones son llevadas adelante en conjunto con le CEDIDEPRO, le sigue en orden de importancia la intervención en medidas de higiene y seguridad (22%), este aspecto incluye cuestiones vinculadas a las medidas y normas de seguridad necesarias para la producción y/o comercialización de los productos, las capacitaciones en buenas practicas de manipulación de alimentos, los requerimientos de las instalaciones y uniformes requeridos para la seguridad de los emprendedores, etc.

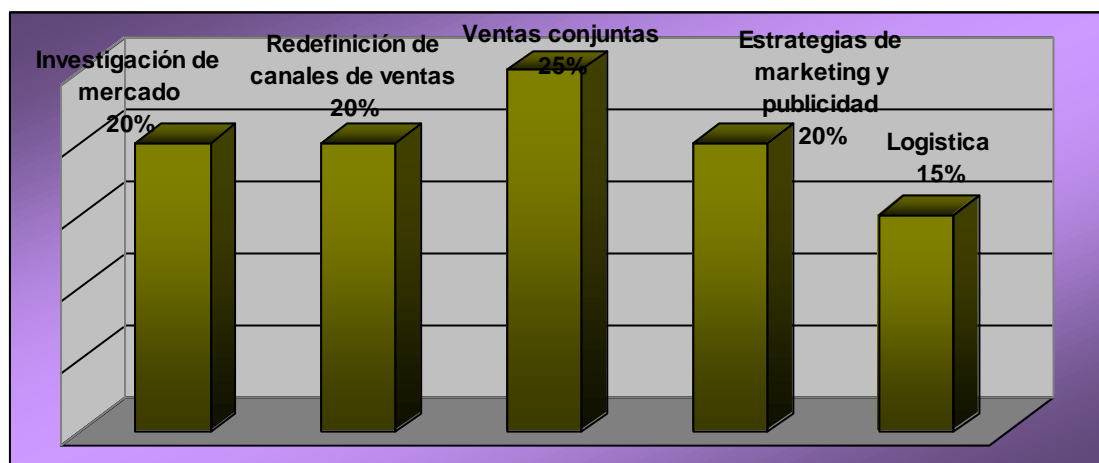
En tercer lugar encontramos a las intervenciones de capacidad productiva (20%) y buen uso y reparación de maquinarias (20%) el primero se refiere a definir y adecuar la capacidad productiva a lo requerido por ese emprendimiento en función del mercado la que se dirige, esto incluye, entre otros, aspectos tales como capacidad de producción de las maquinarias, espacio para el acopio de materiales y productos, y en lo que respecta as buen uso y reparación de maquinaria se hace referencia a conocer el funcionamiento y cuidado de las maquinas con las cuales se trabajaran, destrabar algún situación puntual de problemas con las maquinas, capacitación en el uso de las maquinarias específicas, etc..Es importante mencionar, que muchos emprendedores, que conocían el oficio por haber trabajado en él, al recibir las maquinas (o adquirirlas en el mercado) se encontraban con la dificultad que las mismas eran muy distintas a las que solían utilizar, ya que los modelos, los

formatos y la tecnología de las maquinarias había cambiado sustancialmente, por lo que trabajar en este aspecto fue esencial al ahora de acompañar el desarrollo y la consolidación de los emprendimientos. En menor medida, se trabajaron los aspectos de stock de producción (8%) e inicio y/o reinicio de la producción (5%) referido a acompañar el proceso de los emprendimientos que por cuestiones de mercado, o técnicas tuvieron que discontinuar la producción.

Dimensión de comercialización:

Esta dimensión ha sido trabajada en menor medida por los tutores (18%), es importante mencionar que si bien el tutor trabaja esta dimensión, existe una gran interrelación con el Programa de desarrollo de canales de comercialización, es por ello que muchas de las intervenciones en esta dimensión han sido abordadas desde allí, siendo el tutor quien derivaba a los emprendimientos para el tratamiento de las necesidades específicas o para sumarse a las estrategias conjuntas que se abordaban.

Grafico Nº 12- Aspecto de mayor relevancia en la dimensión comercialización



Entre las principales intervenciones que se han realizado en esta dimensión se destacan:

Las estrategias de Ventas conjuntas, en el **25%** de los casos, estas se articularon a partir de reuniones ínter-áreas que permitieron articular emprendimientos para este fin. Es así que se han organizado desde este espacio denominado “Reunión de comercialización”³⁶ diversas estrategias comunes, entre ellas podemos mencionar:

- Ronda de negocios” Moreno Produce”: Es una jornada de compra-venta de indumentaria, calzado y accesorios, que vincula al oferta y demanda local entere los emprendimientos de la economía social del distrito. Participan productores locales vinculados a las estrategias desarrolladas desde el IMDEL y del Centro IDEB Moreno a través del Programa del Banco Social y revendedores que forman parte de la cartera de tomadores de crédito del Banco Social a quienes se les ofrece un crédito adicional en reconocimiento a su trayectoria para utilizar exclusivamente en este espacio. Se vienen realizando desde el 2007 al menos dos encuentros por año.
- Ferias de promoción: Se refiere a ferias y eventos organizados en conjunto con instituciones locales estatales y no gubernamentales en distintos puntos del territorio para fomentar la vinculación, articulación y promoción de emprendedores y actores locales. También para desarrollar espacios de promoción de productos temáticos y de fechas especiales. Algunos como “Comienzan las clases” (espacio de comercialización de productores de la economía social donde presentan

³⁶ Se denomina así al espacio integrando por un representante de cada una de las direcciones de la coordinación de Economía Social, que se propone trabajar estrategias de comercialización propicias para los emprendedores del sector.

por dos fines de semana consecutivos productos necesario para el inicio de clases - guarpolvos, cartucheras, delantales de jardín, encuadernados- ofreciendo a la comunidad un espacio donde adquirir localmente todo lo necesario para inicio de las clases de sus hijos), o el evento Mujeres al frente (espacio destinado a la muestra y comercialización de las producciones de las productoras mujeres del sector de la economía social).

- Espacios para el intercambio y promoción de productos: Acompañamiento de un sistema de trueque e intercambio puesto en marcha por iniciativa de los emprendedores y apoyado por el área.
- Elementos de difusión del sector como guía de emprendimientos: Diseño, desarrollo y producción de elementos gráficos con el objeto de difundir y promocionar el trabajo local. Estas herramientas contienen datos sobre los emprendimientos de la economía social de todo el distrito, ya sean productivos, comerciales o de servicios.

En segundo lugar, en orden de importancia, encontramos que se trabajaron las siguientes intervenciones: investigación de mercado (20%), redefinición de canales de venta (20%) y estrategias de marketing y publicidad (20%) y por ultimo en orden de importancia se trabajaron los aspectos vinculados a logística (15%), refiriéndose al asesoramiento en las formas y modos de trasportar tanto la mercadería de venta como los insumos para la producción.

Relación entre las disciplinas y los ejes de abordaje:

Este punto es de especial interés en esta investigación, ya que nos permite adentrarnos en la importancia de la multidisciplina en el abordaje a emprendedores y en la relación de la disciplina y los ejes que se terminan relevando.

En primera instancia, veremos como dentro de cada dimensión de abordaje se fueron trabajando los principales aspectos por los tutores, se presentan diversos gráficos mostrando el porcentaje de intervención por disciplina para luego realizar una interpretación valiéndonos de una comparación porcentual.

Es importante tener en cuenta, que debido a la metodología del programa, los tutores fueron compartiendo sus saberes, y de este modo complementando su saber específico con el saber de sus compañeros.

En lo que respecta a la dimensión grupal, recordemos que los temas trabajados con mayor frecuencia resultaron ser:

- Resolución de conflictos y dinámica grupal
- Democratización en la toma de decisiones
- Distribución de tareas
- Valores de la Economía Social
- Intervención para generar canales de comunicación

Y las intervenciones en los mismos según las disciplinas fueron los siguientes:

Grafico Nº 13- Relación entre la intervención resolución de conflictos y dinámica grupal y las disciplinas

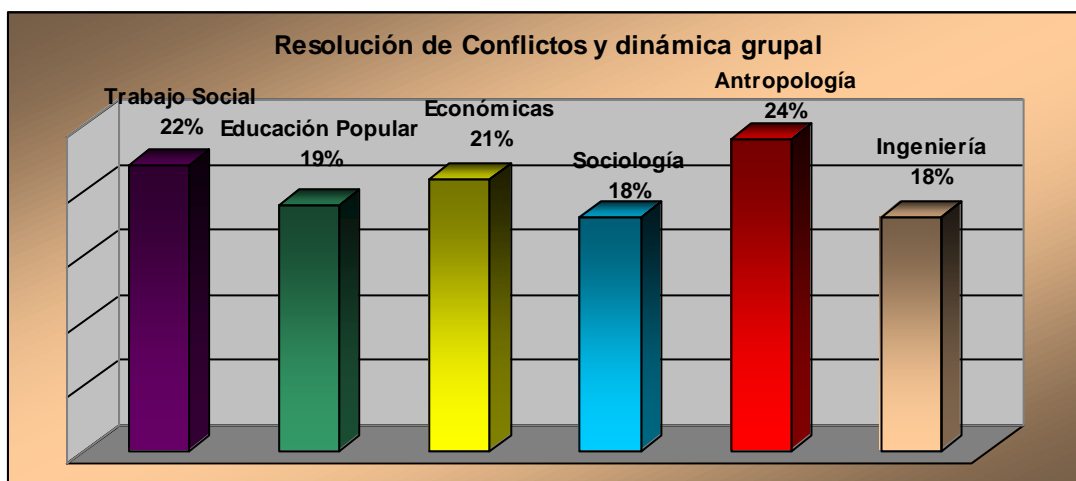


Grafico Nº 14- Relación entre la intervención democratización en la toma de decisiones y las disciplinas

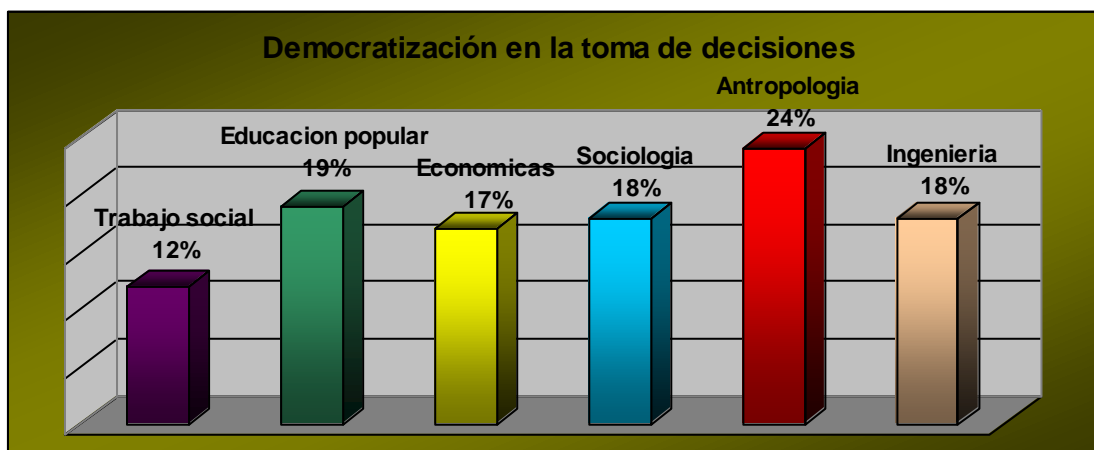


Grafico Nº 15- Relación entre la intervención distribución de tareas y las disciplinas

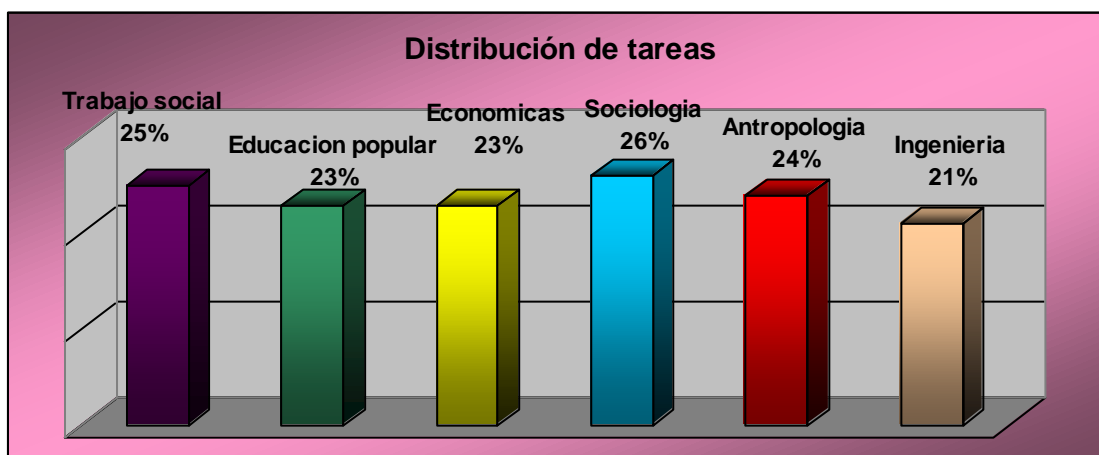


Grafico Nº 16- Relación entre la intervención valores de la economía social y las disciplinas

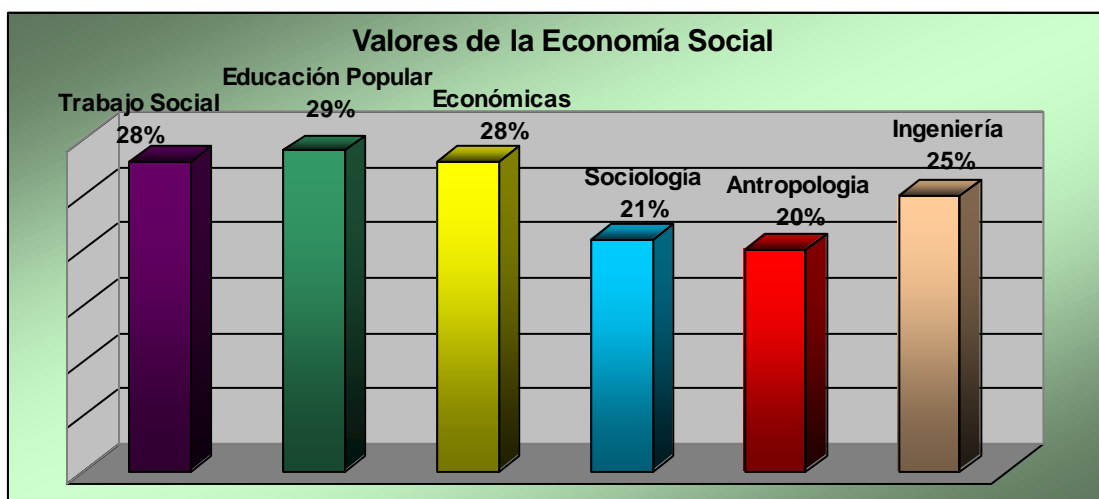
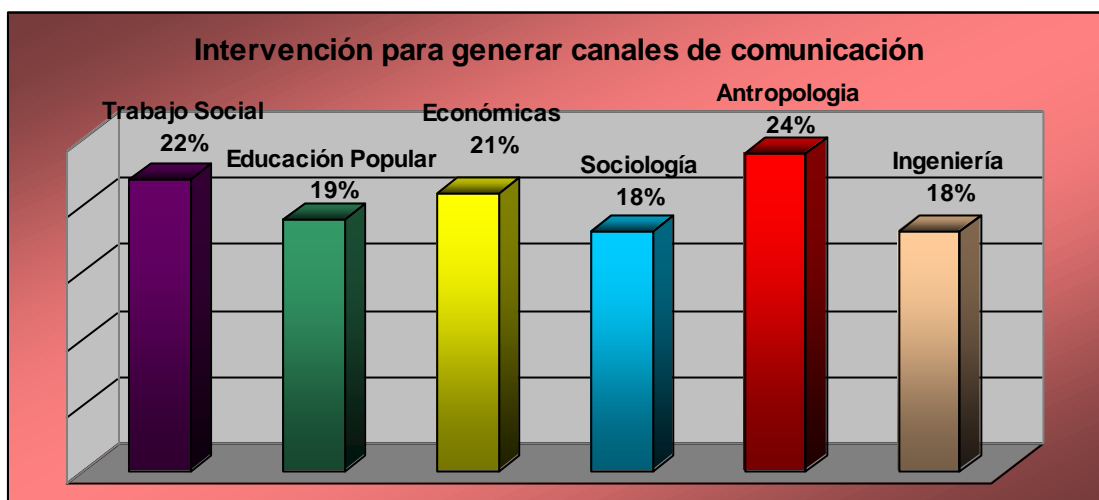


Grafico Nº 17- Relación entre la intervención canales de comunicación y las disciplinas



Si pasamos los valores de los gráficos a un cuadro comparativos, resulta lo siguiente:

Cuadro Nº 6- Cuadro comparativo de intervenciones de aspectos grupales

Disciplina	Valores de la economía social	Democratización en la toma de decisiones	Distribución de tareas	Canales de comunicación	Resolución de conflictos y dinámica grupal
Trabajo social	28%	12%	25%	22%	13%
Educación popular	29%	19%	23%	19%	10%
Ciencias económicas	28%	17%	23%	21%	11%
Sociología	21%	18%	26%	18%	17%
Antropología	20%	24%	24%	24%	8%
Ingeniería	25%	18%	21%	18%	18 %

Fuente: elaboración propia según los informes de tutores y la base de datos del programa de tutorías del IMDEL Moreno.

En lo que respecta a las dimensiones de abordaje dentro del aspecto grupal, se visualiza que trabajo social abordo con mas frecuencia (en un 28% de los casos) la dimensión referida a los valores de la economía social. También esta dimensión ha sido la mas abordada por las disciplinas de educación popular (29%), ciencias económicas (28%), e ingeniería (25%).

Entre los aspectos menos trabajados, encontramos que la dimensión de resolución de conflictos y dinámica grupal ha sido el menos trabajada por las disciplinas de educación popular (10%), ciencias económicas (11%), sociología (17%) y antropología (8%).

La disciplina de antropología, fue la que abordo en forma más pareja las dimensiones de democratización en la toma de decisiones, distribución de tareas y canales de comunicación.

En lo que respecta a la dimensión productiva, los temas trabajados con mayor frecuencia fueron los siguientes:

- Stock de productos
- Diseño y diversificación de productos
- Capacidad productiva
- Medidas de seguridad e higiene
- Inicio y/o reinicio de producción
- Buen uso y reparación de maquinarias

Se presenta a continuación las intervenciones de los mismos por disciplina:

Grafico Nº 18- Relación entre la intervención stock de productos y las disciplinas

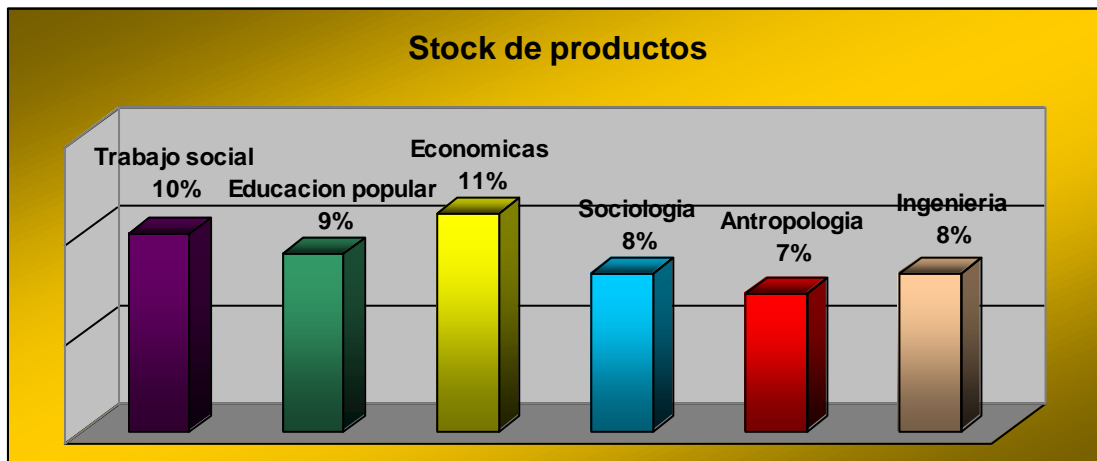


Grafico Nº 19- Relación entre la intervención de diseño y diversificación de productos y las disciplinas

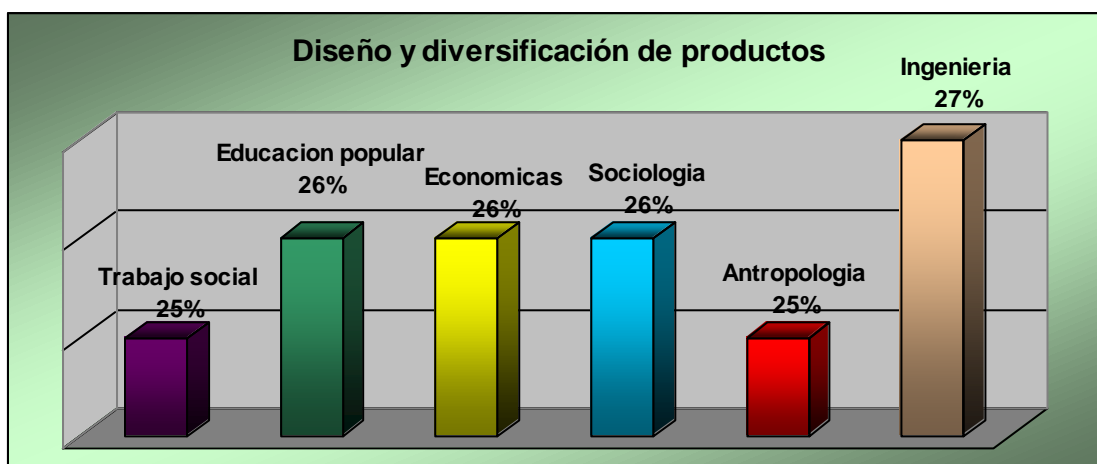


Grafico Nº 20- Relación entre la intervención capacidad productiva y las disciplinas

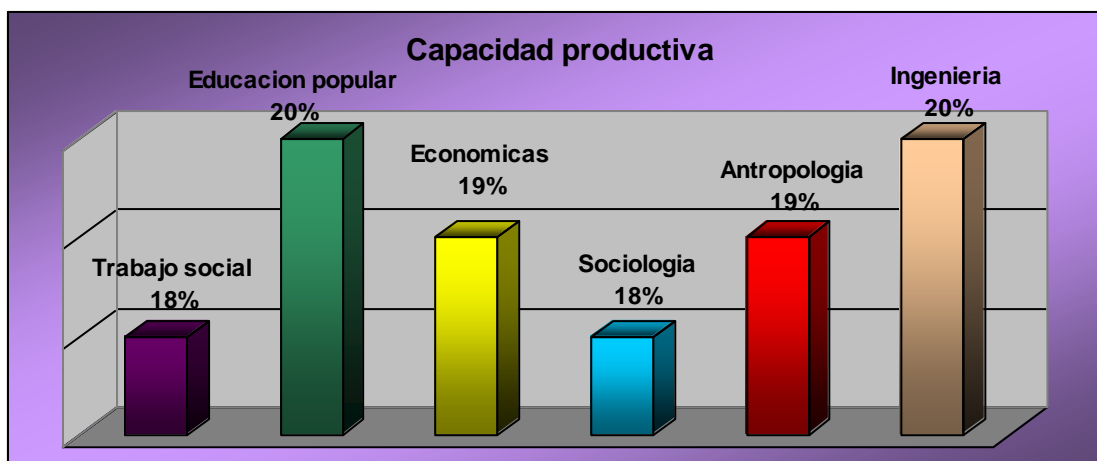


Grafico Nº 21- Relación entre la intervención medidas de seguridad e higiene y las disciplinas

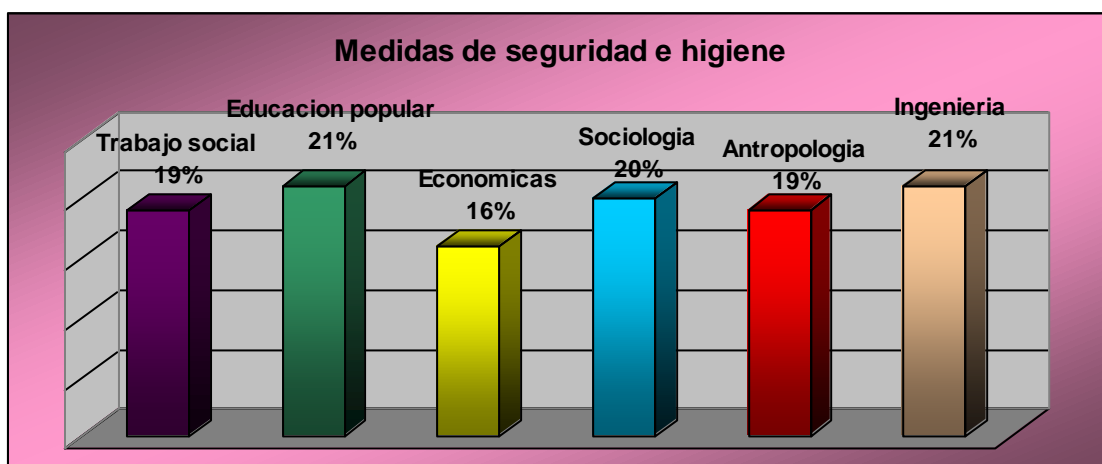


Grafico Nº 22- Relación entre la intervención inicio y/o reinicio de producción y las disciplinas

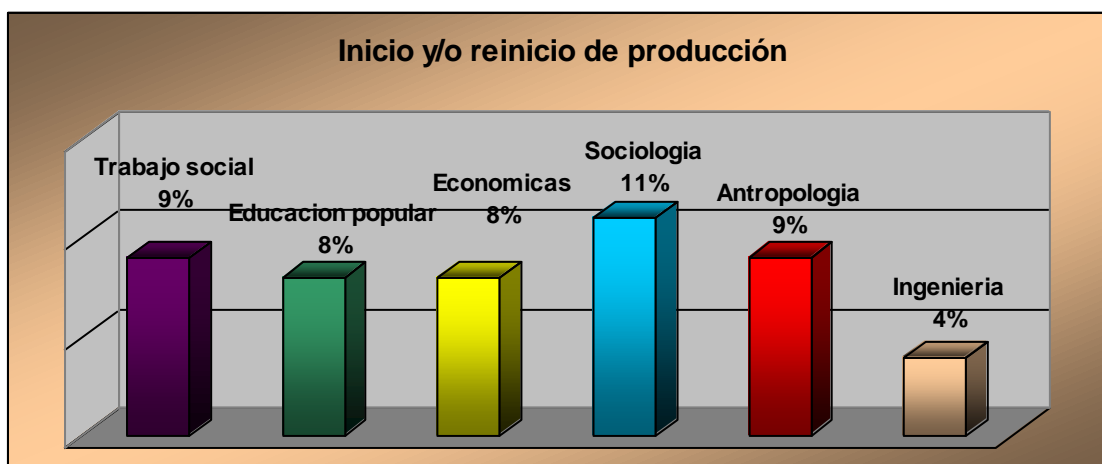
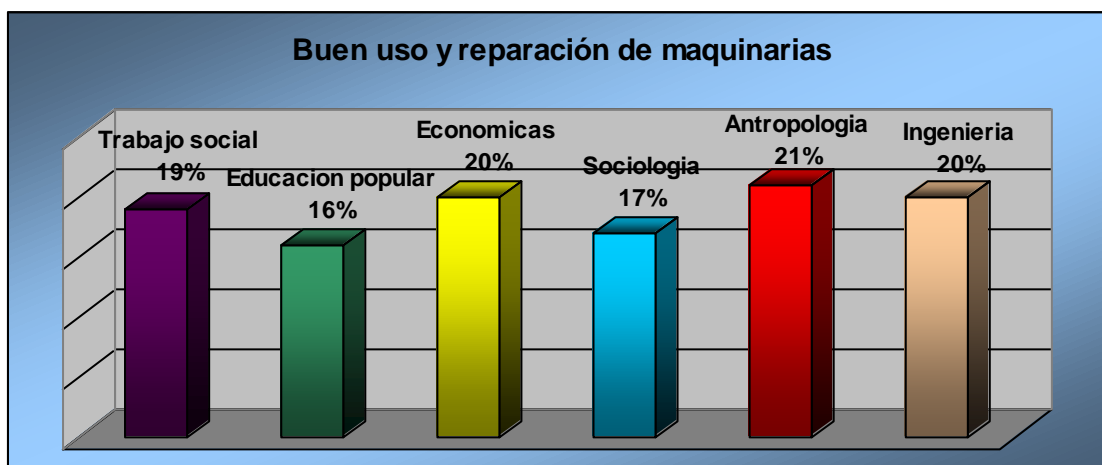


Grafico Nº 23- Relación entre la intervención buen uso y reparación de maquinarias y las disciplinas



El gráfico comparativo entre las disciplinas arroja lo siguiente:

Cuadro Nº 7- Cuadro comparativo de intervenciones de aspectos de producción

Disciplina	Stock de productos	Diseño y diversificación de productos	Capacidad Productiva	Medidas de seguridad e higiene	Inicio y/o reinicio de producción	Buen uso y reparación de maquinarias
Trabajo social	10%	25%	18%	19%	9%	19%
Educación popular	9%	26%	20%	21%	8%	16%
Ciencias económicas	11%	26%	19%	16%	8%	20%
Sociología	8%	26%	18%	20%	11%	17%
Antropología	7%	25%	19%	19%	9%	21%
Ingeniería	8%	27%	20%	21%	4%	20%

Fuente: elaboración propia según los informes de tutores y la base de datos del programa de tutorías del IMDEL

Moreno.

El aspecto más trabajado en todas las disciplinas es el vinculado al diseño y diversificación de productos, aspecto muy importante para el desarrollo de los emprendimientos del sector ya que en tratamiento es bien diferente desde el aspecto tradicional. Coincidimos con Bernatene que normalmente, el esfuerzo de creatividad del paradigma tradicional del diseño está centrado en aspectos ontológicos y menos en la praxis o en los enfoques éticos o teóricos. En cambio el diseño estratégico, está centrado en los aspectos relacionales, y dispara la atención hacia el contexto, a la percepción y análisis de los escenarios en los que el emprendedor está inserto. Es por esta razón que este aspecto es el más trabajado, cuando un emprendedor piensa en el diseño de sus productos, se mete en la lógica del mercado dominante y contra el no tiene opción, la opción más saludable en referencia a la vida del emprendimientos y al desarrollo de otro sector es trabajar en el diseño de productos que sean parte y/o representen los aspectos centrales de la comunidad donde se intercambiaran.

En cuanto al aspecto menos trabajado en las disciplinas de Trabajo social, educación popular, ciencias económicas e ingeniería estuvo concentrado (entre el 4% al 9%) en el inicio y/o reinicio de la producción. En cuanto a las disciplinas de sociología y antropología el aspecto menos trabajado se concentro en lo relacionado al stock de productos.

Haciendo referencia ahora a la dimensión de comercialización, podemos ver que los aspectos con mayor frecuencia trabajados fueron:

- Investigación de mercado
- Redefinición de canales de venta
- Ventas conjuntas
- Estrategias de marketing y publicidad
- Logística

Los gráficos precedentes, presenta los porcentajes con respecto a las intervenciones por disciplina:

Gráfico Nº 24- Relación entre la intervención investigación de mercado y las disciplinas

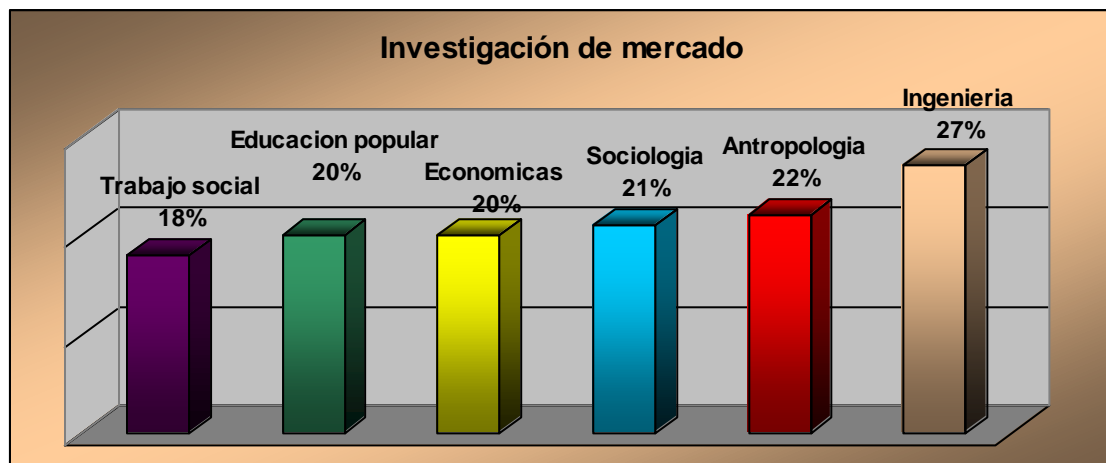


Gráfico Nº 25- Relación entre la intervención redefinición de canales de venta y las disciplinas

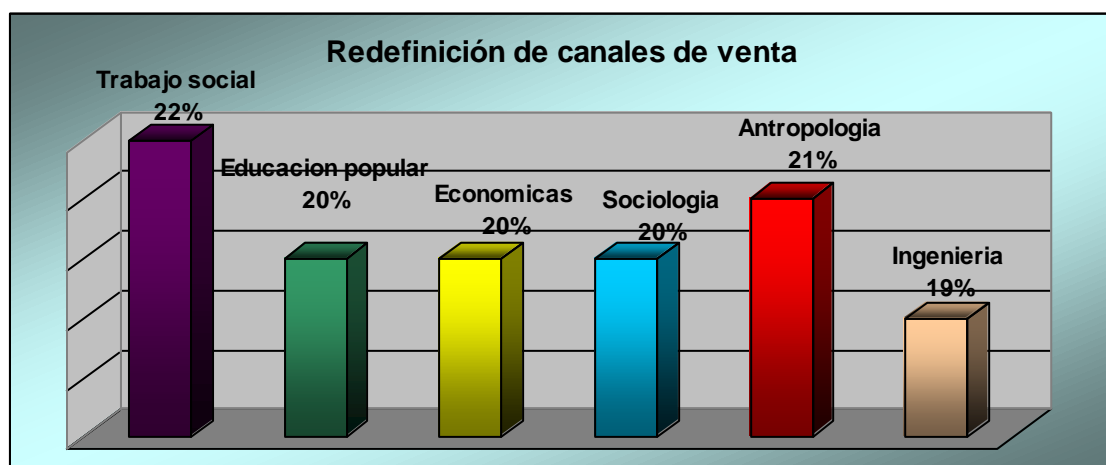


Grafico Nº 26- Relación entre la intervención ventas conjuntas y las disciplinas

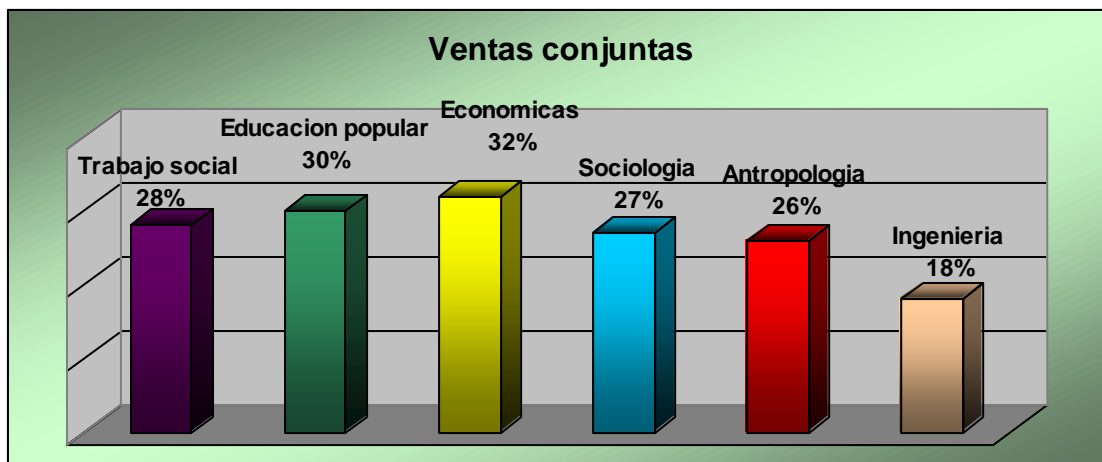
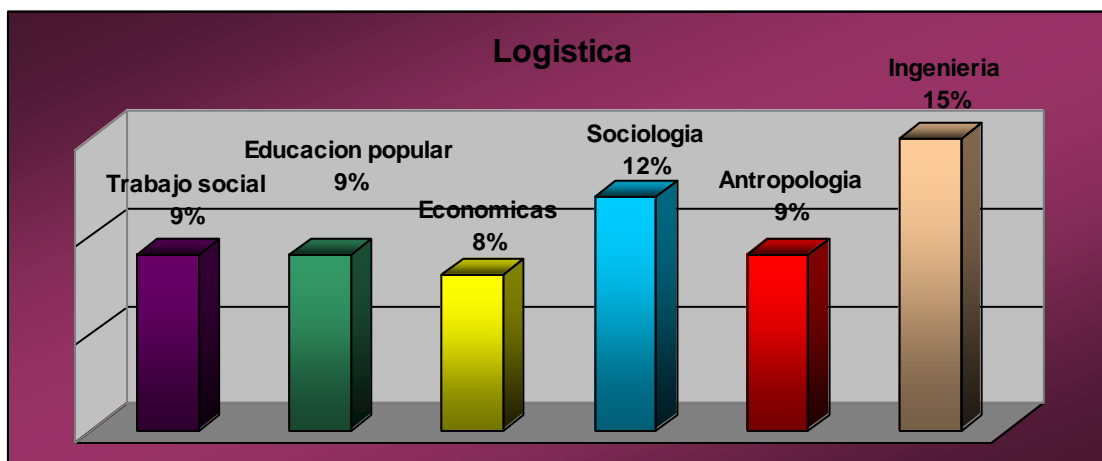


Grafico Nº 27- Relación entre la intervención estrategias de marketing y publicidad y las disciplinas



Grafico Nº 28- Relación entre la intervención logística y las disciplinas



El gráfico comparativo porcentual entre las disciplinas en lo que respecta a esta dimensión arroja lo siguiente:

Cuadro Nº 8- Cuadro comparativo de intervenciones de aspectos de comercialización

Disciplina	Investigación de mercado	Redefinición de canales de venta	Ventas conjuntas	Estrategia de marketing y publicidad	Logística
Trabajo social	18%	22%	28%	23%	9%
Educación popular	20%	20%	30%	21%	9%
Ciencias económicas	20%	20%	32%	20%	8%
Sociología	21%	20%	27%	20%	12%
Antropología	22%	21%	26%	22%	9%
Ingeniería	27%	19%	18%	21%	15%

Fuente: elaboración propia según los informes de tutores y la base de datos del programa de tutorías del IMDEL Moreno.

Salvo en la disciplina de Ingeniería (que el aspecto mas trabajado fue Investigación de mercado con un 27%), en todas las demás disciplinas el aspecto mas trabajado se centro en las ventas conjuntas (del 26 % al 32%), aspecto central para el abordaje de la construcción de un sector de la economía social y central también desde la propuesta de abordaje integral de los emprendimientos.

El aspecto menos trabajado en todas las disciplinas coincidió en logística, que esta vinculado, como hemos mencionado, al transporte de mercaderías e insumos para la producción.

En cuanto a la dimensión de gestión, los aspectos mas trabajados han sido:

- Compras
- Cuestiones legales e impositivas
- Costos y registración
- Financiamiento
- Plan de negocios
- Precios y distribución de ingresos

Grafico Nº 29- Relación entre la intervención compras y las disciplinas

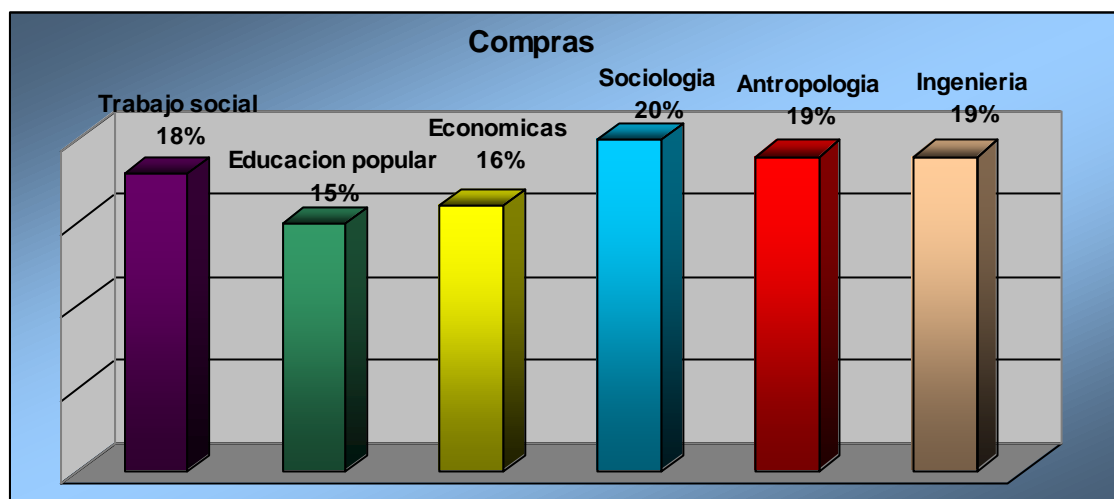


Grafico Nº 30- Relación entre la intervención cuestiones legales e impositivas y las disciplinas

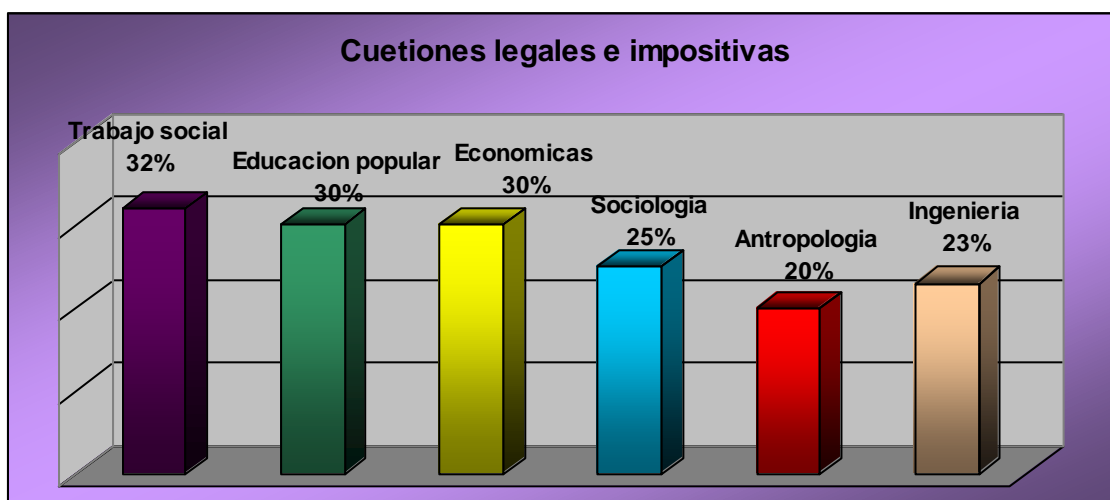


Grafico Nº 31- Relación entre la intervención costos y registración y las disciplinas

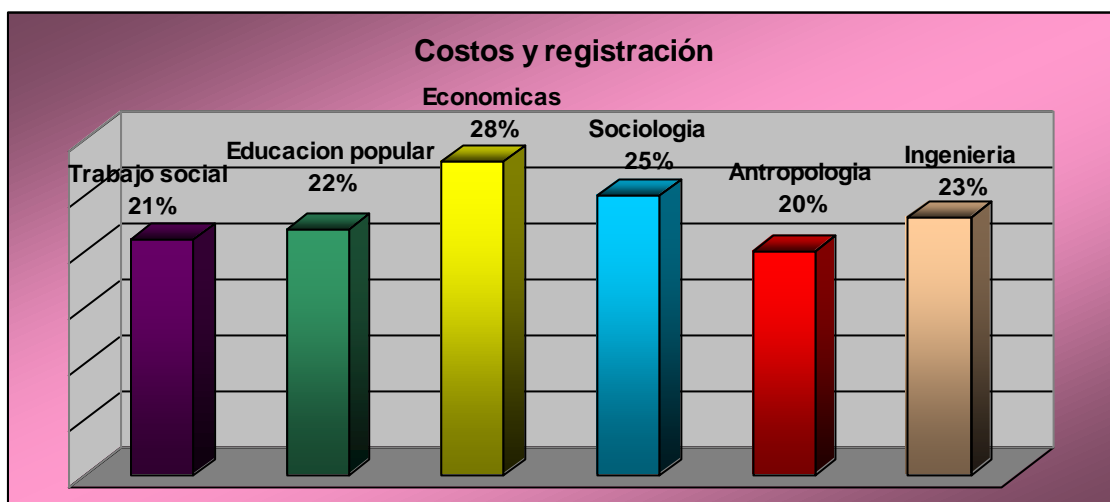


Grafico Nº 32- Relación entre la intervención financiamiento y las disciplinas

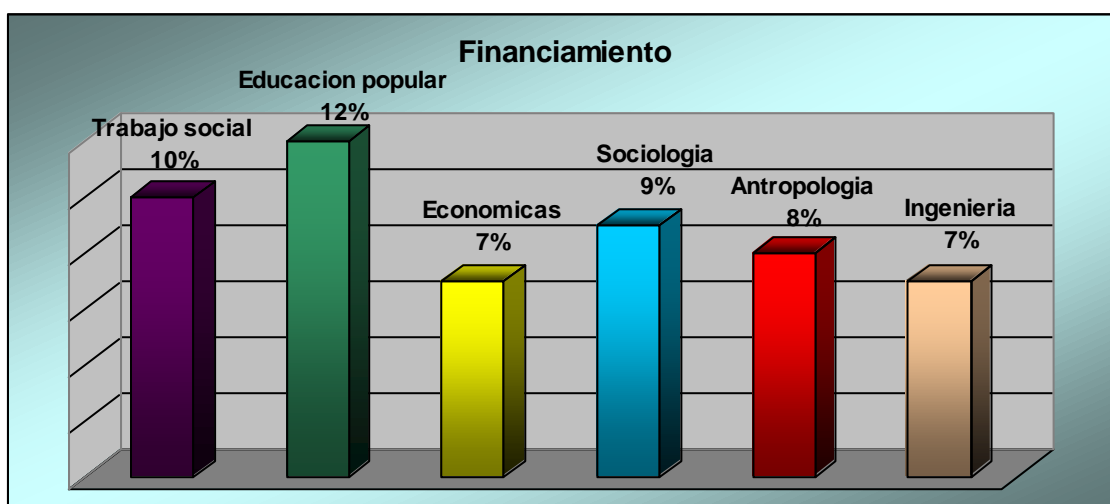


Grafico Nº 33- Relación entre la intervención plan de negocios y las disciplinas

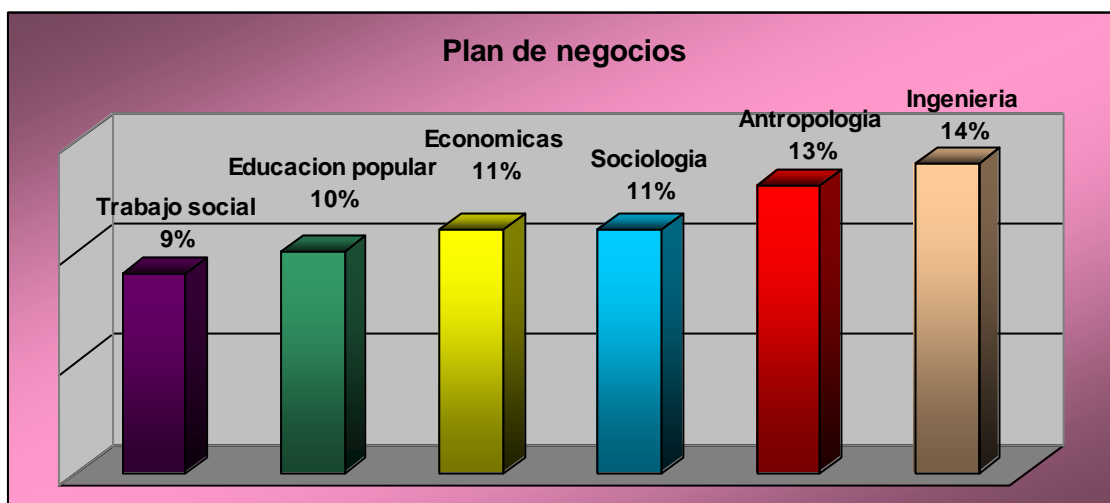
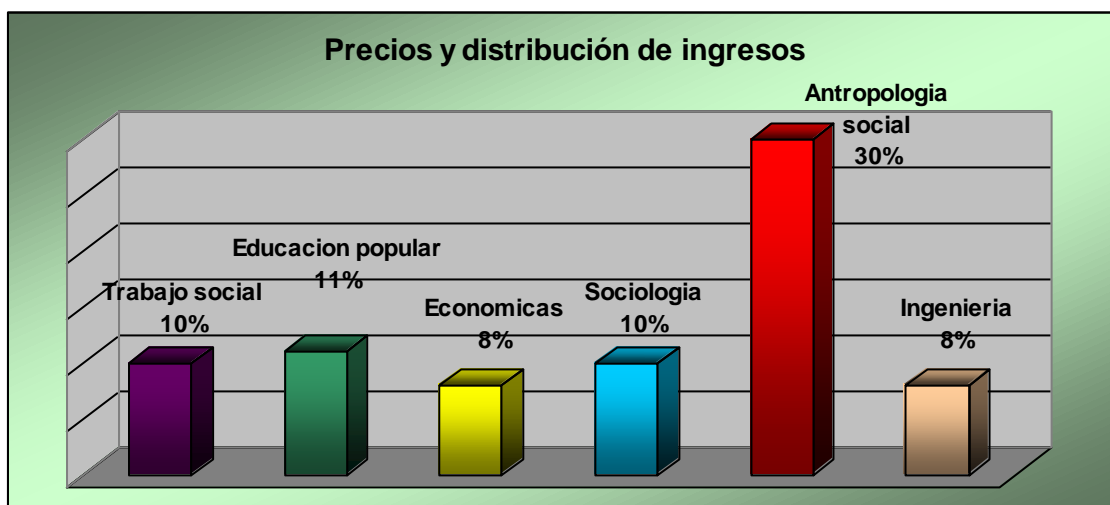


Grafico Nº 34- Relación entre la intervención precios y distribución de ingresos y las disciplinas



En comparación encontramos los siguientes resultados:

Cuadro Nº 9- Cuadro comparativo de intervenciones de aspectos de Gestión

Disciplina	Compras	Cuestiones legales e impositivas	Costos y registraci3n	Financiamiento	Plan de negocios	Precios y distribuci3n de ingresos
Trabajo social	18%	32%	21%	10%	9%	10%
Educaci3n popular	15%	30%	22%	12%	10%	11%
Ciencias econ3micas	16%	30%	28%	7%	11%	8%
Sociolog3a	20%	25%	25%	9%	11%	10%
Antropolog3a	19%	20%	20%	8%	13%	30%
Ingenier3a	19%	23%	23%	7%	14%	8%

Fuente: elaboraci3n propia seg3n los informes de tutores y la base de datos del programa de tutor3as del IMDEL Moreno.

Uno de los aspectos m3s trabajados son las cuestiones contables e impositivas para las disciplinas de Trabajo social (32%), Educaci3n popular(30%), ciencias econ3micas (30%) y sociolog3a se trabajo por igual este aspecto y el de costos y registraci3n. En lo que respecta a antropolog3a el aspecto mas trabajado es el de precios y distribuci3n y se estima que tal efecto se debe a la preocupaci3n que muestra dicha disciplina por lo econ3mico considerando el estudio de las necesidades materiales de las personas.

En cuanto al aspecto menos trabajado, en primer lugar se encuentra el aspecto del financiamiento para las disciplinas de Ciencias económicas (7%), Sociología (9%), Antropología (8%) e ingeniería (7%). Este resultado es la calve para comprender que en lo que respecta al acompañamiento de los emprendimientos para la consolidación de un sector de la economía social el financiamiento si bien es importante no es lo central, el financiamiento en todas sus formas debe comprenderse como una herramienta mas de apoyo al sector y siempre estar acompañada de otras herramientas de apoyo. En palabra de la Coordinadora del Programa de Economía social y microempresa³⁷ “El financiamiento para el sector de la Economía social no debe ni puede ser una herramienta aislada, si no que debe inscribirse en un marco estratégico de desarrollo local”

En segundo lugar el aspecto menos trabajado fue Plan de negocios para las disciplinas de Trabajo social (9%) y educación popular (10%). Este aspecto podría estar vinculado a la vinculación de este tema con la lógica de la economía tradicional, ya que es una herramienta de uso cotidiano en emprendimientos de tal lógica y las disciplinas que menos lo han abordado son las más reacias a este tipo de herramientas.

La voz de los protagonistas

Nos parece pertinente que así como el registro de la experiencia tiene un acento puesto en las cuestiones de concepción de las políticas y de las normativas que dan correlato a esta, exista en el presente trabajo una sección que permita rescatar, al menos en parte, la voz y la mirada de los actores que participan en las distintas instancias del proceso.

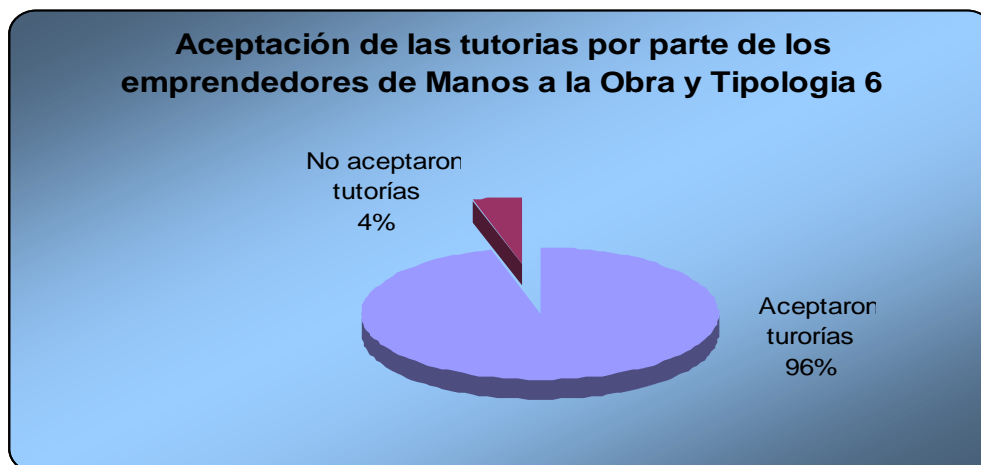
³⁷ Nos referimos a la Lic. Marcela Basterrechea, Coordinadora del Programa de Economía social y microempresa del IMDEL Moreno.

Apreciación de los emprendedores

El programa de tutorías es ofrecido a los emprendimientos en forma voluntaria, por lo cual la aceptación o no de ser tutoriado es una decisión de cada emprendedor.

Del análisis del impacto de las tutorías en territorio, se desprende que el **96%** de los emprendimientos tutoriados, financiados por los Programas Nacionales Manos a la Obra y Manos a la Obra – Tipología 6, han aceptado positivamente la asistencia técnica, destacando la necesidad de contar con un apoyo integral y permanente para su fortalecimiento.

Grafico N° 35- Aceptación de las tutorías



Los emprendedores, que han sido tutoriados por el programa, fueron consultados sobre la apreciación del mismo³⁸, en cuanto a la utilidad para el desarrollo y consolidación de sus emprendimientos, los resultados fueron los siguientes:

En el 61,36% de los casos los emprendedores manifestaron sentirse **muy contenidos y orientados** por el tutor durante el desarrollo del emprendimiento, en lo que respecta a las demás respuestas, el 22,72% de los emprendimientos

³⁸ Esta información esta basada en le estudio que realizaron las alumnos de 2º año de la carrera de Trabajo social del Instituto Superior de Formación Técnica N° 180 del distrito de Moreno, en el que un grupo de alumnas tomo una muestra de 44 emprendimientos.

comentaron sentirse lo **suficientemente contenidos y orientados** y el 15,92% manifestaron sentirse poco **contenidos y orientados** en el desarrollo del emprendimiento.

En lo que respecta a lo que siente con respecto al acompañamiento de su tutor, los emprendedores en el 82% de los casos manifestaron que les **es de gran ayuda y que se sienten acompañados por el**, el 12% respondió que **siente que esta presente** y en el 6% comento que **le es indiferente**.

En lo referido a en que situaciones **se sintió más o menos acompañado por la asistencia del tutor**: el 50% de los casos expresa que el tutor lo acompaña en el desarrollo del emprendimiento, 20,45% en el inicio de la actividad, el 18,18% de los casos ante diferentes dificultades, 2,27% sobre temas relacionado con lo técnico y por ultimo el 6,81% no responde a esta opción.

También se hizo referencia a si los emprendedores consideraban que **ante una dificultad el tutor había buscado la manera de ayudarlos**, y la respuesta en el 86.62% de los casos fue que si, de los cuales el 79.81% respondió que siempre y el 6.81% en ocasiones.

El 13,63% respondió que no sentía que su tutor hubiera buscado la forma de ayudarlos y el 11.63% no respondió esta opción.

Al cuestionar sobre **si se sienten contenidos y escuchados por el tutor cuando se les presenta alguna dificultad**, el 84.10 % de los emprendedores respondió que si, dentro de los cuales el 13.63% manifestó que siempre se sentía contenidos y escuchado y el 9.09% en ocasiones.

El 9.09% que no se sentía contenido ni escuchados y el 6.81% no respondió esa pregunta.

Se les preguntó también si **consideraban importante a la asistencia tutorial para superar los inconvenientes que puedan surgir**, dando como resultado que el 83.36% de los casos respondió que si, dentro de los cuales el 25% respondió que si bien era importante podrían resolverse igual sin la asistencia. El 9.09% respondió que no lo consideraban importante y el 4.54% no respondieron a la pregunta.

Todo el grupo (el 100% de los encuestados) manifiesta **entender la forma en que su tutor se expresa y consideran valiosa la asistencia tutorial brindada**.

Apreciación de los tutores:

El grupo de técnicos y profesionales que integran el programa, se llaman a si mismos como “tutores integradores” y refieren a que realizan una tarea de acompañamiento de un proceso que consideran vital para la consolidación de los emprendimientos..

En relato los tutores remiten en varias ocasiones a la idea de que el “diferencial” (entendido éste como el factor que puede determinar el éxito de la estrategia desarrollada) en la forma de trabajar este proceso de promoción de la economía social consiste en “vivir el proceso junto con los emprendedores”. Proceso no exento de dificultades. Atribuidas en parte a la propia dinámica del emprendimiento, o de los emprendedores y también a las limitaciones del accionar de los tutores.

La concreción de una “**Pedagogía en la transmisión**”³⁹ se constituye en un desafío para el equipo de tutoría.

³⁹ Termino atribuible a Pablo Urquiza, que es quien realizo la entrevista con los tutores y el primer informe de la apreciación de los mismos.

Este proceso de acompañamiento se realiza en base a visitas que los tutores efectúan a los emprendimientos y cuya información se sistematiza en los informes de tutoría que se generan luego de las mismas.

Consideran que la integralidad del abordaje, donde tienen tanta preeminencia los aspectos vinculares o de relación entre los miembros del emprendimiento como los relativos al proceso “duro” de producción y comercialización es el indicador de lo señalado más arriba en relación al diferencial que permita el éxito o no de los proyectos.

Ejemplo de ello son los indicadores que refieren dentro la dimensión grupal a La dinámica grupal, la comunicación, la participación, los valores de la economía social (solidaridad., empatía, etc.).

Consideran que este abordaje es el que determina que el perfil de profesional que requiere la tarea sea diverso y quizás en construcción (el equipo está conformado por administradores de empresas, sociólogos, antropólogos, trabajadores sociales, educadores populares, e ingenieros.

Hacer referencia a que la territorialidad como base de sustento de la estrategia descrita también expresa ese diferencial referido anteriormente. Los tutores realizan trabajo de visita a los emprendedores en el lugar donde éstos realizan la tarea durante la semana de trabajo a excepción de los días martes en los que se realiza la reunión de equipo en la sede del IMDEL.

Esta presencia territorial es la que permite tener un diagnóstico permanente y renovado de los logros y dificultades por las que atraviesan la trayectoria de los emprendimientos.

Reflexiones finales

Del análisis de la experiencia, estamos en condiciones de afirmar varias consideraciones importantes, que aportan al objetivo de la misma:

En principio, en lo que hace a las políticas, debe pensarse en políticas socioeconómicas que superen la clásica división entre lo económico, lo político y lo social, así como la separación entre las esferas de la producción y de la reproducción. El abordaje integral de un proyecto de Economía Social exige de políticas que articulen la acción pública más allá de la esfera estatal, y la acción económica más allá del mercado⁴⁰.

Pensar cualquier tipo de política a nivel local requiere tener presente la identidad local como parte de una historia de pertenencia y compromiso con la Memoria y la Cultura Colectiva y del territorio como espacio significativo donde se relacionan las personas a través de lazos solidarios, contradictorios, complementarios y enfrentados.

Pensar en políticas que aporten a la promoción de un sector de economía social, deberá contener elementos específicos que contemplen las particulares características de cada uno de los actores involucrados y proponer algunas líneas que sirvan para pensar estrategias diferenciadas.

Las características, fortalezas, debilidades y necesidades de las comunidades deben ser los aspectos fundamentales a tener en cuenta en el momento de diseñar políticas públicas destinadas a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Todas ellas deben estar insertas en un proceso de desarrollo local que trascienda el abordaje individual de las temáticas generando y articulando

⁴⁰ experiencias y aprendizajes en la construcción de otra economía estudio sobre emprendimientos socioeconómicos asociativos

procesos de inclusión con base territorial. Por ello una característica fundamental de la metodología del trabajo en Moreno es la integración de las políticas públicas municipales, provinciales y locales a fin de darle verdadero sentido en lo local. En este sentido, coincidimos con Arroyo) que la articulación de los diferentes niveles del estado es una condición necesaria, tanto para implementar políticas de fortalecimiento de las estructuras productivas y los actores que forman parte de las mismas, como para mejorar la equidad en la distribución de los frutos del crecimiento económico (arroyo 2005).

La experiencia analizada se presenta como un caso interesante y valiosa para aportar al desarrollo de un sector de la economía social, y sobre la misma podemos hacer inferencia a ciertos aspectos que creemos que la llevaron a tener altos indicadores de supervivencia de los emprendimientos y aportes a la organización del sector:

1- Coincidimos con Bernatene (2005) que la formación interdisciplinaria de los equipos es la condición básica y fundamental para optimizar la efectividad del tutorado, brindar contención real al emprendimiento encarándolo de forma INTEGRAL, no fragmentada o antojadiza según la formación que trae cada tutor. Las disciplinas se ven obligadas a interactuar, en lugar de atender de forma aislada a su objeto de estudio.

2- Para el proceso de acompañamiento y promoción, se necesitan profesionales con actitudes y aptitudes actualmente no difundidas ni formadas en las universidades, pero que se vuelven esenciales para las perspectivas de desarrollo de esta economía social y, con ellas, para las condiciones de posibilidad de formas de trabajo y de vida dignos para las mayorías. También en esto coincidimos con Bernatene (2005) cuando plantea que Los tutores

deben ser formados en cursos especiales y ad-hoc, porque la formación universitaria no es suficiente a la hora de cubrir las especificidades de un emprendimiento. A su vez, esta formación debe ser teórico-práctica con una dirección y cuerpo docente interdisciplinario.

Este aspecto de la multidisciplina, ha permitido en términos de la intervención, que los técnicos y profesionales hayan colectivizado sus saberes, y este aspecto se estima que es uno⁴¹ de los que causo que las intervenciones en los diversos aspectos sea tan parejo por disciplina. De todos modos, no es menor, que las diversas disciplinas hagan colectivos sus saberes, ya que la construcción de una nueva economía también requiere que las distintas profesiones aúnan esfuerzos en función de tal objetivo.

Queda planteado así, el desafío de las universidades en lo que hace a la formación de profesionales y técnicos con capacidades para acompañar el desarrollo de este sector.

3- Las tutorías coordinadas (un grupo de tutores de varias disciplinas, trabajando en un mismo territorio) permiten abordar un trabajo en red, vinculando emprendimientos por sector, encadenamientos o problemáticas comunes a fin de favorecer cadenas de valor y vinculación real del sector.

4- Para poder pensar un desarrollo real de este sector, cualquier el financiamiento debe estar acompañado de una multiplicidad de servicios que aborden las problemáticas de los emprendedores en forma integral y por sobre todo que enmarquen las acciones en una estrategia de desarrollo local.

5- Los lapsos y frecuencias de visita no pueden ser determinados de antemano, ya que dependen de cada emprendimiento y del rumbo que ambas

⁴¹ Otro aspecto de importancia lo constituye el curso que se les brinda al inicio del programa.

partes –tutores y emprendedores- adopten según los objetivos buscados. Para algunos efectivamente cuatro meses son suficientes y otros necesitan ocho, diez o más. O segundas vueltas en momentos de expansión.⁴²

6- Los servicios a la economía social de financiamiento y asistencia técnica deberían constituirse en una oferta permanente de los gobiernos a fin de fortalecer un sector que genera ingresos genuinos para tantas familias de nuestro país. Esto constituye, a su vez, a generar ciudadanía en las personas involucradas, no solamente como un instrumento de reducción de pobreza, sino también como un espacio generador de inclusión social a través del trabajo (Arroyo 2005).

La transformación que está operándose de políticas asistencialistas y focalizadas hacia políticas públicas de promoción del desarrollo de la economía social precisa del fortalecimiento de las capacidades institucionales expresada en el accionar de funcionarios y empleados públicos y así como el Ministerio de Desarrollo Social de la Nación , financia este tipo de actividades y el Municipio de Moreno que aporta desde su presupuesto municipal todo lo necesario para complementar el mismo, se requiere que otras instancias de gobierno (otros ministerios, los estados provinciales , otros municipios) orientes su recursos a apoyas estas iniciativas que permiten el desarrollo de otra economía.

⁴² Bernatene, M. Tutorías a microemprendimientos productivos. Texto digital.

Bibliografía

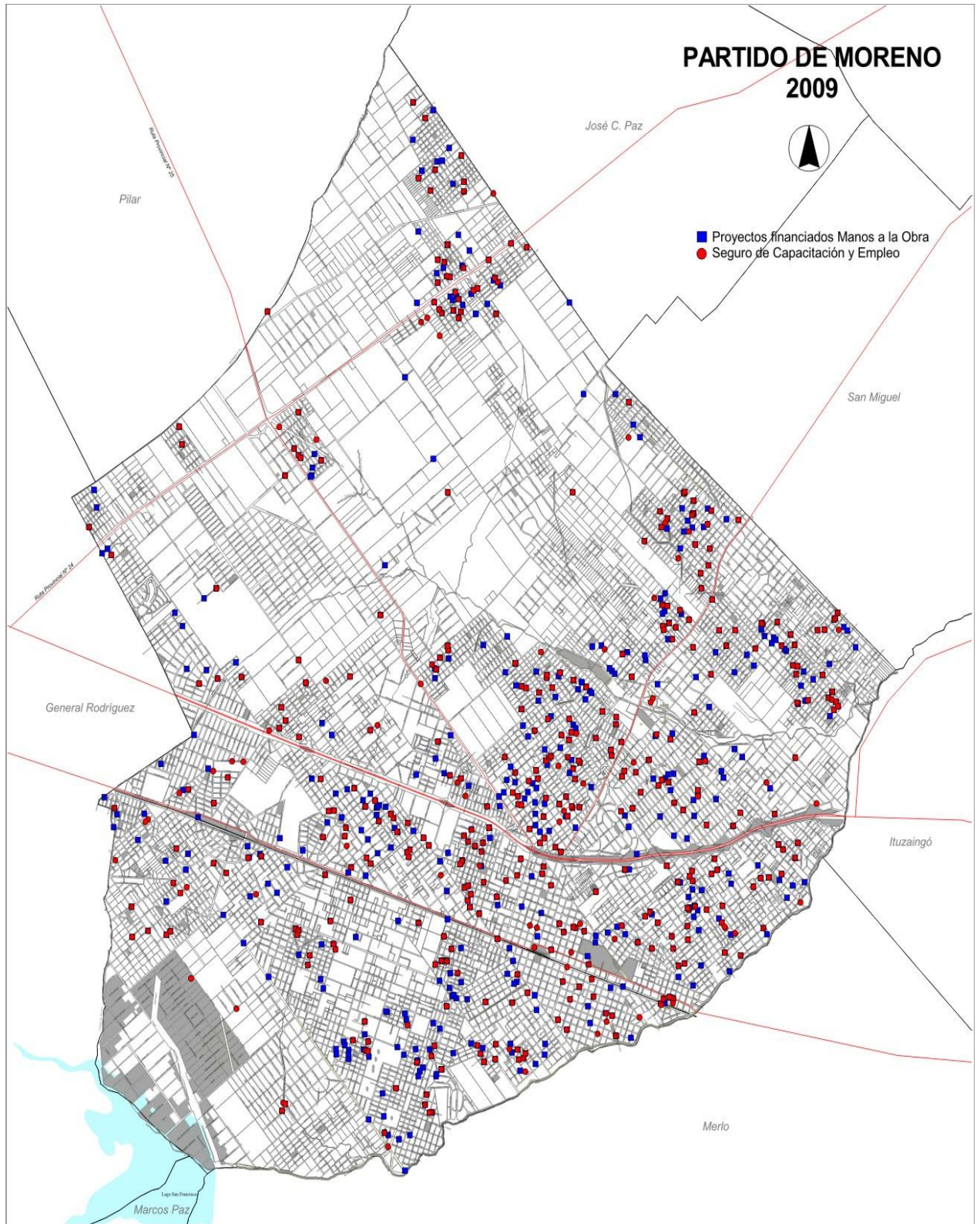
- Abramovich, A. L. y Vázquez, G. (2005) “La difícil construcción de una economía social. Los emprendimientos productivos de la economía popular. Sectores populares y emprendimientos socio-productivos” en libro del Foro Federal de investigadores y docentes- 2º encuentro”. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, Buenos Aires, Julio 2005.
- Abramovich A. (2007) ¿Es posible crear productores? Tesis de maestría. UNGS. Los Polvorines. Junio 2007.
- Abramovich, A. L. y Vázquez, G (2004) La experiencia del Trueque en la Argentina: otro mercado es posible. Red de Investigadores Latinoamericanos en Economía Social y Solidaria- MAES- UNGS – Unisinos. www.riless.ungs.edu.ar.
- Arroyo, D. (2005) Desafíos de las políticas de Economía Social y Desarrollo Local para el 2005, en Foro Federal de Investigadores y Docentes. La universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local. Cuadernos de los 2º encuentro. Ministerio de Desarrollo Social. Secretaría de Políticas Sociales.
- Bernatene y otros. Tutorías a microemprendimientos productivos, documento enmarcado en el Proyecto de Extensión 2005: Servicio de tutorías a microemprendimientos productivos de la Universidad Nacional de La Plata.
- Coraggio, José Luis (2004 [1996]), El trabajo desde la perspectiva de la economía popular. En La Gente o el Capital. Ed Espacio. Bs. As.

- Coraggio, José Luis (2002) Hacia un proyecto de Economía Social centrada en el trabajo: contribuciones de la Antropología Económica”, trabajo presentado en el Seminario Internacional PEKEA, Un saber político y ético para las actividades económicas, CEPAL; Santiago de Chile.
- Deux Marzi, M.V y Vázquez, G (2009)” Emprendimientos Asociativos, Empresas Recuperadas y Economía Social en la Argentina” Revista Iconos Revista de Ciencias Sociales Nº 33. FACSO Ecuador, enero 2009, Pág. 91-102.
- Foro Federal de Investigadores y Docentes. La universidad y la Economía Social en el Desarrollo Local. Cuadernos de los 1º, 2º y 3º encuentros. Ministerio de Desarrollo Social. Secretaría de Políticas Sociales.
- Grassi, E. (1998), Políticas Sociales, necesidades y la cuestión del trabajo como capacidad creadora del sujeto humano, en Villanueva, Ernesto (coord): Empleo y globalización. La nueva cuestión social en la Argentina. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.
- Grassi, E. (2003): Políticas y problemas sociales en la sociedad neoliberal. La otra década infame (I).Espacio Editorial. Buenos Aires.
- Hinkelammert, F. (2004), “La vida es más que el capital. La democracia de ciudadanos y proyecto de la sociedad en la que quepan todos los seres humanos.” Publicado en Revista Pasos nº 113, Departamento Ecueménico de Investigaciones, San José, Costa Rica.

- Vollmer Maria Inés (2005), Políticas socioproductivas y modelos de distribución en Políticas socioproductivas para el desarrollo local – Ministerio de Desarrollo social de la Nación- IIED_AL

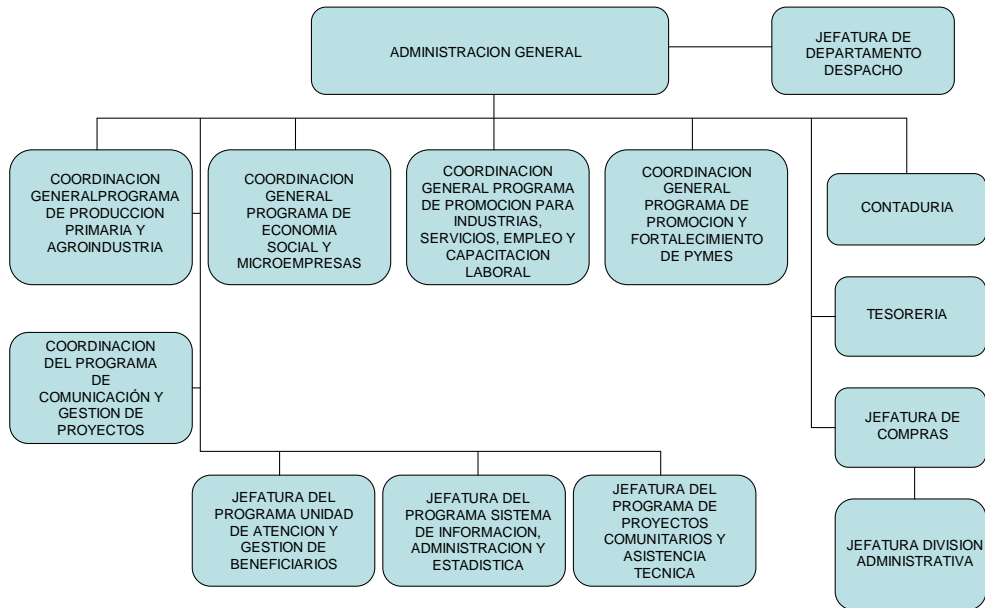
Anexo 1

Distribución territorial de los emprendimientos tutoriados

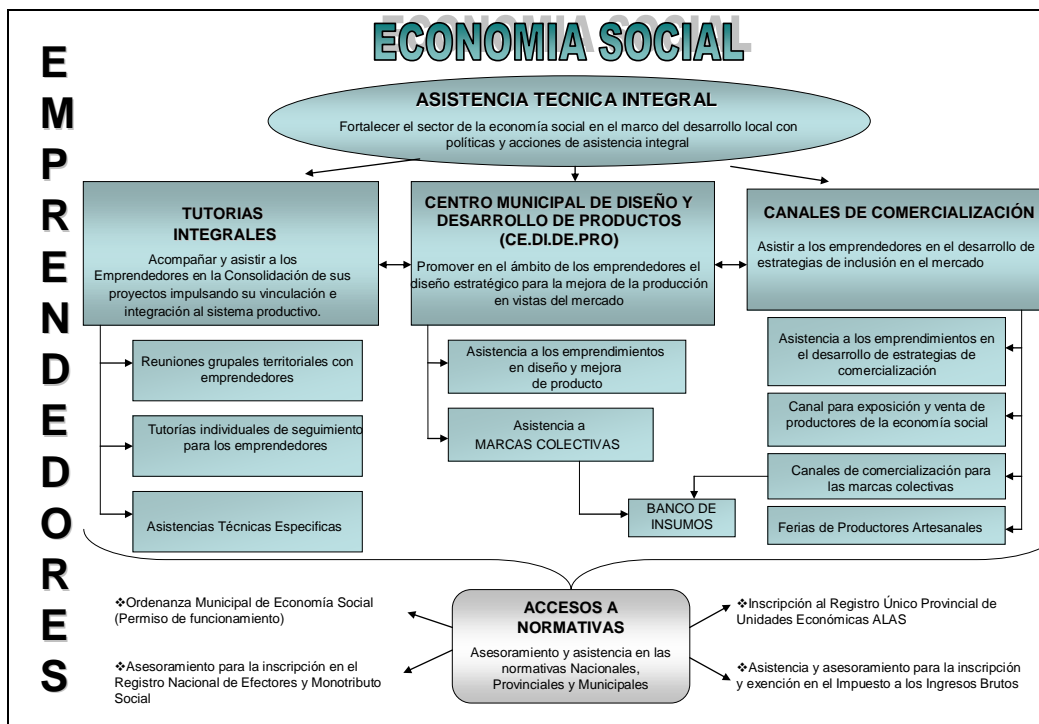


Anexo 2

ORGANIGRAMA ESTRUCTURA ORGANICO FUNCIONAL DEL I.M.D.E.L.



Población objetivo del Área de Economía social del IMDEL



Anexo 3 : Manual de procedimientos – Proyecto Tutorías Integrales

1. De las tareas del Coordinador de Campo

1. Asistencia a los tutores en lo que refiere a
 - Brindar orientación y atención a dudas
 - Definición y consulta de estrategias de intervención
 - Asistencia puntual en territorio
2. Resolución de Requerimientos específicos.
3. Organización previa de la reunión plenaria
 - 3.1. Lectura de Informes
 - 3.2. Revisión de la jerarquización
 - 3.3. Informe sobre requerimientos específicos
4. Coordinación de la reunión plenaria
5. Reuniones con la Coordinación General
6. Coordinación de las actividades del responsable de gestión operativo - administrativa y el sistematizador

2. De las tareas del responsable de la gestión operativo -administrativa

1. Atención a las demandas de los tutores.
2. Derivación al Coordinador de Campo de aquellas solicitudes realizadas por los tutores que impliquen articulación con otras Áreas o bien que excedan las posibilidades y alcances de tomas de decisión (puntear a futuro cuales son)

3. Intervención, en calidad de tutora específica, ante conflictos grupales en los emprendimientos.
4. Operativización de la recepción de informes y su ordenamiento según consta en el punto “5: Del Proceso operativo de recepción, archivo y jerarquización de informes”
5. Registro de la reunión plenaria y conformación del registro definitivo según punto 6.
6. Confección de planillas de productividad (ver anexo 3) y compromisos efectuados (ver anexo 4)
7. Comunicación telefónica con emprendedores en caso de ser solicitado por la Coordinación.
8. Gestión de infraestructura adecuada para eventos y dictado de cursos.
9. Asistencia, colaboración y participación en los eventos realizados a nivel local en el marco del desarrollo local y la economía social

Cronograma Semanal de Actividades

Lunes	<p>Archivo de informes cargados en la base de datos por parte del sistematizador.</p> <p>Realización de planilla de productividad con los informes recibidos hasta el jueves anterior</p> <p>Realización de planilla de compromisos pendientes</p> <p>Preparación de una copia impresa a la que se dará lectura por parte del Coordinador de campo en la reunión plenaria de la semana siguiente.</p> <p>Pedido de la sala de reuniones para la efectuación de la reunión plenaria.</p> <p>Atención de requerimientos de tutores y equipo coordinador</p>
-------	---

	<p>Visita a emprendimientos por tutorías específicas en caso de ser requeridas por los tutores generalistas</p>
Martes	<p>Reunión previa a la plenaria con el Coordinador de Campo para traspaso de informes, planillas, registro completo de la reunión plenaria anterior, etc.</p> <p>Participación en la totalidad de la reunión plenaria</p> <p>Registro de la Totalidad de la Reunión plenaria en función de los parámetros establecidos en Anexo 7.</p>
Miércoles	<p>Reconstrucción del Registro realizado durante la plenaria</p> <p>Envío por correo electrónico al grupo de tutores y el equipo Coordinador, según punto 6.2</p> <p>Atención de requerimientos de tutores y equipo coordinador</p> <p>Visita a emprendimientos por tutorías específicas en caso de ser requeridas por los tutores generalistas</p>
Jueves	<p>Armado del registro definitivo con la incorporación, si las hubiere, de sugerencias.</p> <p>Envío por correo electrónico a la Coordinación General del documento definitivo así como los diversos aportes recibidos.</p> <p>Realización de la versión definitiva</p> <p>La misma se guardará en una carpeta con el nombre “Registro de Plenarias” en el Server Tutores y se enviará por correo electrónico al Coordinador General. Se consignará en el asunto del correo electrónico “registro definitivo plenaria día...”</p> <p>Atención de requerimientos de tutores y equipo coordinador</p> <p>Visita a emprendimientos por tutorías específicas en caso de ser requeridas</p>

	por los tutores generalistas
Viernes	<p>Confirmación de la recepción de los correos electrónicos a cada uno de los tutores incorporando la cantidad de adjuntos recibidos</p> <p>Realización de la planilla de Jerarquización (ver anexo 1) La misma será elevada por dos vías a la Coordinación: enviada por correo electrónico y una copia impresa.</p> <p>Realización de la planilla de requerimientos específicos (ver anexo 2). La misma será elevada por dos vías a la Coordinación: enviada por correo electrónico y una copia impresa.</p> <p>Los archivos se guardaran en Server Tutores – Tutorías desde noviembre de 2006 – carpeta del tutor correspondiente, con el siguiente nombre: referencia del número de proyecto, nombre del proyecto, numero de visita.</p> <p>En la dirección de correo electrónico proyectotutoriasintegrales@yahoo.com.ar se archivarán los correos en carpetas cuyo nombre será la semana de referencia de recepción de los informes. Cada semana se creará una nueva carpeta.</p> <p>La copia impresa de los informes serán depositados en una carpeta con el nombre “Pendiente de Carga” y será entregado al sistematizador.</p>

3. De las tareas de los Tutores generalistas.

1. Visita a emprendimientos y realización de los respectivos informes, cuya cantidad se encuentra establecida en función de la dedicación por la cual presta servicios.
2. Participación en las reuniones plenarias

3. Realización en tiempo y forma de los informes en base al modelo establecido.
4. Abordaje de todos los aspectos a relevar en los emprendimientos consignados en los informes en un lapso no mayor a un mes, y seguimiento permanente de su evolución.
5. Envío de los informes a proyectotutoriasintegrales@yahoo.com.ar hasta el día jueves de cada semana (previo a la reunión plenaria correspondiente) hasta las 11:59 hs.
6. En el cuerpo del mail donde se envían los informes se consignará la jerarquización de emprendimientos a ser tratados en la plenaria y los requerimientos específicos correspondientes a cada emprendimiento
7. Los documentos de cada informe serán nombrados de la siguiente manera: referencia del número de proyecto, nombre del mismo, numero de visita.
8. Presentación al Coordinador de Campo de solicitudes de créditos al Banco Social según el modelo correspondiente (ver Anexo 6) en las reuniones plenarias. Las mismas se entregaran por duplicado y firmadas.
9. Concertación en la reunión plenaria de visitas a emprendimientos en conjunto con tutorías específicas
10. Los requerimientos de capacitación, solicitud de créditos al Banco Social, asistencia técnica puntual por parte de profesionales de CEDIDEPRO y Canales de comercialización serán consignadas en el ítem “requerimientos específicos” de los informes de las visitas. En caso de que por circunstancias excepcionales o urgencias se realizasen concertaciones o visitas conjuntas a emprendimientos se informará en dicha reunión.

11. Revisión y propuestas de modificación / incorporación de información en los registros de las plenarios enviado para consulta dentro del lapso no mayor a 24 hs luego de su envío.
12. Entrega en tiempo y forma de otros informes que en virtud del proceso de ejecución del proyecto sean solicitados por el Equipo Coordinador.
13. Dictado de cursos según la necesidad de capacitación / abordaje tanto de las demandas efectuadas por los emprendimientos como de la detección por parte de los tutores.
14. Promoción y propensión del traspaso de abordaje de tutorías individuales a emprendimientos a tutorías por grupos de estos.
15. Abordaje de tutorías grupales.
16. Asistencia, colaboración y participación en los eventos realizados a nivel local en el marco del desarrollo local y la economía social

4. De las tareas de los Tutores específicos.

1. Visita a emprendimientos en conjunto con el tutor generalista en caso de ser solicitado. En caso de que por circunstancias excepcionales o urgencias se realicen concertaciones o visitas conjuntas a emprendimientos se informará en dicha reunión.
2. La combinación de visitas se realizara en la reunión plenaria
3. Realización del informe en conjunto con el tutor.
4. Realización de informe específico según anexo 8.
5. Participación en las reuniones plenarios

6. Envío de los informes específicos a proyectotutoriasintegrales@yahoo.com.ar hasta el día jueves de cada semana (previo a la reunión plenaria correspondiente) hasta las 11:59 hs.
7. Los documentos de cada informe serán nombrados de la siguiente manera: nombre del tutor específico, referencia del número de proyecto, nombre del mismo, numero de visita.
8. Revisión y propuestas de modificación / incorporación de información en los registros de las plenarias enviado para consulta dentro del lapso no mayor a 24 hs luego de su envío.
9. Entrega en tiempo y forma de otros informes que en virtud del proceso de ejecución del proyecto sean solicitados por el Equipo Coordinador
10. Asistencia, colaboración y participación en los eventos realizados a nivel local en el marco del desarrollo local y la economía social
11. Promoción y propensión del traspaso de abordaje de tutorías individuales a emprendimientos a tutorías por grupos de estos.
12. Abordaje de tutorías grupales.

5. Del Proceso operativo de recepción, archivo y jerarquización de informes.

1. Se confirmará la recepción de los correos electrónicos de los tutores, incorporando la cantidad de adjuntos recibidos
2. Realización de la **planilla de Jerarquización** (ver Anexo 1) La misma será elevada por dos vías a la Coordinación: enviada por correo electrónico y una copia impresa que será entregada cada viernes al medio día.

3. Realización de la **planilla de requerimientos específicos** (ver anexo 2). Los emprendimientos serán sistematizados en base a la información que los tutores han consignado en los correos electrónicos como del rastreo de dicho ítem en el informe enviado por los tutores. La misma será elevada por dos vías a la Coordinación: enviada por correo electrónico y una copia impresa.
4. Los archivos se guardarán en Server Tutores – tutorías desde noviembre de 2006 – carpeta del tutor correspondiente, con el siguiente nombre: referencia del número de proyecto, nombre del proyecto, numero de visita.
5. En la dirección de correo electrónico proyectotutoriasintegrales@yahoo.com.ar se archivarán los correos en carpetas cuyo nombre será la semana de referencia de recepción de los informes. Cada semana se creará una nueva carpeta.
6. En el momento de archivo y realización de las planillas de jerarquización y requerimientos específicos se realizará la planilla de productividad (ver Anexo 3) de cada tutor (con los documentos recibidos al jueves de cada semana a las 23:59hs)
7. La planilla de jerarquización será evaluada y de ser necesario redefinida por el Coordinador de Campo.

5. De la dinámica de la plenaria

1. La plenaria será coordinada por el Coordinador de Campo.
2. Se desarrollará en el siguiente orden:
 - 9 hs: lectura, por parte del Coordinador de Campo del informe de la productividad semanal de cada tutor

9:10hs: lectura por parte del Coordinador de Campo del registro de la plenaria anterior.

9:30 hs: efectucción de los compromisos asumidos (ver Anexo 4). La planilla de actualizara semana a semana

9:45hs: lectura, por parte del Coordinador de Campo del informe de respuesta de los requerimientos específicos (ver Anexo 5)

10hs: presentación de las solicitudes de crédito al Banco Social en dos copias impresas, firmadas por el tutor (ver Anexo 6)

10:15 hs: tratamiento de emprendimientos jerarquizados

12:30 hs: tratamiento de cuestiones generales y combinación de visitas de tutores generalistas con tutores específicos

13hs: almuerzo

6. De la Confección del Registro in situ y su reconstrucción conjunta

1. Será tarea de responsable de la gestión operativo -administrativa el registro de la dinámica total de la plenaria con los parámetros definidos (ver Anexo 7) y con la forma dada según la “dinámica de la reunión plenaria” -punto 2
2. Al día siguiente será reconstruida en formato electrónico con el nombre Registro de la plenaria del día ... y enviada por correo electrónico a los tutores, el Equipo Coordinador y la directora del Área Promoción a la Economía Social. En el asunto del correo se consignará “Registro en consulta”
3. Habrá un lapso de 24 horas para la incorporación de sugerencias por parte de los tutores, el Equipo Coordinador y la directora del Área Promoción a la Economía Social.

4. Pasado ese tiempo se procederá a la incorporación de los aportes realizados en caso de que los hubiere.
5. Se enviará a la Coordinadora General el documento definitivo así como los diversos aportes recibidos.
6. Una vez realizada esa revisión y generado la versión definitiva se guardará en una carpeta con el nombre “Registro de Plenarias” en el Server Tutores y se enviará por correo electrónico al Coordinador General que lo circulará al equipo de tutores, el Coordinador de Campo, la directora del Área y al Coordinador del Programa de Economía Social.
7. Se prepara una copia impresa a la que se dará lectura en la reunión plenaria de la semana siguiente.

7. De los requerimientos específicos

1. Los requerimientos específicos serán consignados en el ítem homónimo del informe del tutor.
2. Serán transmitidos en el cuerpo del correo electrónico enviado a proyectotutoriasintegrales@yahoo.com.ar
3. Su respuesta se efectuará por correo electrónico con aviso de lectura, que deberá ser contestado. Asimismo se guardará un registro escrito por parte del Coordinador de Campo.
4. Aquellos requerimientos efectuados vinculados al Área Servicios a la Economía Social serán gestionados por la Coordinación General y transmitidos por los mecanismos mencionados.

5. En caso de efectuar un requerimiento específico que por excepción no estuviere consignado en el informe del tutor, este ser realizara vía correo electrónico o nota.

ANEXO N° 4- Planilla de Jerarquización Plenaria (consignar fecha)

Tutor	Emprendimiento	Tema o problema a tratar

ANEXO 5 Planilla de requerimientos específicos

Tutor	Emprendimiento	Requerimiento

ANEXO 6- Planilla de productividad de cada tutor (consignar las fechas de la semana)

Titulo: Deberían haber mandado hasta el jueves..... Plenaria del día martes

Tutor	Cantidad de emp/ inf	Día que envió	Emprendimientos		
				nombre	Visita

ANEXO 7. Efectuación de Compromisos Asumidos

Persona	Demanda	Compromiso de		Pendiente	Efectuado
		Respuesta			
		Persona	Detalle		

ANEXO 8. Modelo de Informe de Solicitud de Crédito

Modelo de Informe de Solicitud de Crédito

DATOS DEL EMPRENDIMIENTO

Nombre:

Nº Expediente:

Dirección:

Integrantes:

Números de Teléfono de los distintos integrantes:

Colaboradores:

Tipo de emprendimiento:

Rubro:

Actividad:

Situación Fiscal:

Tutor:

Integrante/s del emprendimiento que solicita el crédito:

Tipo de crédito que solicita:

Justificación de la solicitud del crédito:

Herramienta /maquinarias y/o insumos en los que invertirá el crédito:

Capacidad estimada de pago del crédito:

Breve descripción de las fortalezcas y debilidades del emprendimiento:

-Aspecto Grupal: (solidaridad – confianza – consenso – toma de decisiones)

-Aspecto Productivo: (conocimiento de la actividad, trayectoria de la misma)

-Aspecto Comercial: (Forma de venta, concentración de clientes, proyección del desarrollo del emprendimiento)

-Aspecto de Gestión: (realiza registración, determinación de costos)

Observaciones:

ANEXO 9. Estructura de la reunión plenaria

La lógica del registro se va a referenciar en la dinámica de la reunión plenaria:

9 hs: lectura, por parte del Coordinador de Campo del informe de la productividad semanal de cada tutor

9:10hs: lectura por parte del Coordinador de Campo del registro de la plenaria anterior.

9:30 hs: efectuación de los compromisos asumidos (ver Anexo 4). La planilla de actualizara semana a semana

9:45hs: lectura, por parte del Coordinador de Campo del informe de respuesta de los requerimientos específicos (ver Anexo 5)

10hs: presentación de las solicitudes de crédito al Banco Social en dos copias impresas, firmadas por el tutor (ver Anexo 6)

10:15 hs: tratamiento de emprendimientos jerarquizados

12:30 hs: tratamiento de cuestiones generales y combinación de visitas de tutores generalistas con tutores específicos

13- Receso. Asistencia al inicio de la reunión.

-Registro de las llegadas, interrupciones, Personas que entran y salen de la reunión.

-Intervenciones verbales de todos los participantes.

-concertación de visitas a emprendimientos

-pedidos, devoluciones por parte de Coordinador de la Plenaria

-registro de los contenidos centrales de la planilla de productividad, informe de los requerimientos específicos, etc.

-registro de las solicitudes de créditos entregados al banco social

-tratamiento de emprendimientos jerarquizados: problema por el que se trata. Aportes del equipo, líneas a seguir por parte del tutor, etc.

ANEXO 10. Modelo de Informe para Tutorías Especificas

INFORME DE TUTORIAS ESPECÍFICA

DATOS DEL EMPRENDIMIENTO

Nombre:

Nº Expediente: Visita: Fecha:

Dirección:

Teléfono:

Integrantes:

Colaboradores:

Tipo de emprendimiento:

Rubro:

Actividad:

Tutor generalista:

Tutor especialista:

MOTIVO DE DERIVACION DEL TUTOR GENERALISTA:

DIAGNOSTICO DEL TUTOR ESPECIALISTA:

INTERVENCIÓN REALIZADA:

REQUERIMIENTOS ESPECIFOS

OBSAERVACIONES – COMENTARIOS

Algunas Imágenes



