

**SENADO DE LA NACIÓN
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES**

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2014		
Organismo: Municipalidad de Oberá	Provincia: Misiones	
Responsable para contactar: Cdor. Horacio Horot		Fecha de Llenado del Formulario: Junio-agosto 2014
Calle: Buenos Aires	N°: 59	CP: 3360
Localidad: Oberá	Municipio: Oberá	Cantidad de habitantes: 66.112 habitantes (1)
Teléfonos: 03755- 407740		Fax: 03755-408465
Sitio web: www.obera.gov.ar		E-Mail: auditoria@obera.gov.ar desarrollorural@obera.gov.ar
Título de la experiencia: <p style="text-align: center;">PROGRAMA MUNICIPAL DE FORTALECIMIENTO A LOS EMPRENDEDORES "OBERÁ EMPRENDE"</p>		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: Ewaldo Rindfleisch	Sello:	Firma:

- **EL AVAL DEL INTENDENTE CERTIFICA ADEMÁS LA VERACIDAD DE LOS DATOS PRESENTADOS.**
- **RECUERDE QUE TODOS LOS CAMPOS DEL FORMULARIO DEBERÁN ESTAR COMPLETOS.**
- **NO ALTERE EL ESPACIO PREVISTO (MÁXIMO UNA CARILLA POR ASPECTO) PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR.**
- **PARA CUALQUIER CONSULTA, DIRIGIRSE A:
COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES del H. SENADO DE LA NACIÓN
Hipólito Yrigoyen 1708 6º piso, oficina 624 (C1089AAH) TEL. (011) 4010-3000 int. 7644 / 7646 FAX: (011) 4010-3375
MAIL: alalfons@senado.gov.ar / salisio@senado.gov.ar**

NO LLENAR ESTOS CAMPOS		
Fecha de Recepción:	Cat.:	N° de Registro:



¹ Dpto. de Estadística Municipal (2013)

Síntesis o resumen del proyecto:

El **Programa Municipal de Fortalecimiento a los Emprendedores “Oberá Emprende”** constituye una experiencia exitosa de implementación de políticas públicas para el fortalecimiento de la economía social a nivel local.

Este programa se implementa como tal desde el año 2010, aunque la actual gestión viene trabajando en la inserción laboral y capacitación permanente de grupos vulnerables desde el año 2003 y posicionando al municipio Oberá como uno de los principales en fomentar el autoempleo a través de distintas líneas y programas para mujeres, jóvenes, productores rurales, discapacitados, desempleados, etc.

El Programa Oberá Emprende significa un punto de inflexión donde convergen las distintas líneas y programas de capacitación, financiamiento y seguimiento técnico que se implementan desde la Secretaría de Vinculación y Desarrollo Estratégico, específicamente en los Dptos. de Desarrollo Rural y Desarrollo Económico dependientes de la misma (ver anexo I: Organigrama municipal).

El programa centra la sustentabilidad de la operatoria en el desarrollo de la persona, en la familia productora y en el trabajador organizado; se fomenta la organización de los emprendedores, pequeños productores y cooperativistas con una mirada integral de desarrollo territorial. Los destinatarios de esta política de desarrollo local son los emprendedores de distintos rubros: textiles, fábrica de carteras, zapatos y accesorios varios, artesanías en general, viveros de plantas ornamental, medicinales y aromáticas, elaboración de comidas, carpinterías, olerías y premoldeados, producción hortícola y ganadera, elaboración de productos lácteos y panificados, por mencionar sólo algunos.

Las principales actividades que se llevan a cabo son:

- Programa Municipal de Microcréditos (Anexo II: Ord. N° 1972/2010), permite la consolidación de emprendimientos en marcha, o bien, puesta en funcionamiento de emprendimientos nuevos. Se trabaja con una línea municipal y se gestionan fondos a nivel provincial y nacional, según el perfil del beneficiario y el rubro al que pertenece. Por ejemplo: Programa municipal “Oberá Emprende”, Programa Padre Carlos Cajade, Banco de la Mujer Misionera, Consejo Federal de Inversiones, Programa Capital Semilla, Programa de Producción de Alimentos, Programa de Desarrollo de Áreas Rurales, entre otros.
- Asistencia técnica a los emprendimientos y Talleres de Capacitación “Aprendiendo a Emprender”: El equipo técnico municipal brinda capacitaciones mensuales y continuas para todas las personas que están interesadas en acceder a un crédito o bien, aquellas que ya lo obtuvieron y están llevando adelante su emprendimiento. Además, los técnicos visitan y evalúan periódicamente cada emprendimientos.
- Base de Datos y Registro Municipal de Emprendedores (Anexo III): Habilita a quienes estén registrados a participar de las ferias de exposición y ventas de productos que se realizan en forma periódica.
- Feria Municipal de Emprendedores (Anexo II: Ord. N° 2132/2012): En forma mensual se realizan expo-ferias donde los emprendedores cuentan con un lugar público para la venta de sus productos. Permite la consolidación del grupo, compartir experiencia, promocionar productos y difundir actividades.
- Participación de los emprendedores en distintos eventos nacionales y provinciales y coordinación con otras instituciones que también trabajan con microemprendedores a nivel provincial.
- Catálogos de Emprendedores y Facebook²: anualmente se realiza un catálogo donde figuran todos los emprendimientos clasificados por rubro, con datos de contacto; está disponible en comercios e instituciones de la localidad y se distribuyen en las ferias en las que participan (Anexo IV). La página de facebook del departamento de Desarrollo Económico, mantiene actualizadas las actividades del grupo y permite promocionar los productos de los emprendedores.
- Franquicias y Beneficios para emprendimientos nuevos y existentes (Anexo II: Resolución 013/2008 promulgada por resolución 856/2008): la municipalidad otorga exenciones fiscales a los nuevos emprendimientos por un plazo de dos años como mínimo.
- Gestión del Monotributo social general y costo cero para emprendedores de la economía social, a fin de facilitar su incorporación a la economía formal.

² www.facebook.com/ddeconomico

Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia: Tipo de municipio, población, indicadores socioeconómicos, presupuesto municipal, cantidad de empleados municipales, entre otros datos:

La ciudad de Oberá es la capital del departamento homónimo. Segunda ciudad de la Provincia, se ubica en el centro-sur de la misma a 97 Km. Posadas. Para llegar a esta región por vía terrestre se pueden utilizar las Rutas Nac. N° 12 y 14, y las Rutas Provinciales N° 103 y 105. A pocos kilómetros, la ciudad está vinculada con la República del Brasil por los puertos fluviales que permiten el paso de vehículos y de personas a través del río Uruguay.



Fue fundada el 9 de julio de 1928, y actualmente cuenta con una población total de 66.112 habitantes, de los cuales 63.960 viven en zonas urbanas y 2.152 en zonas rurales³.

Es un municipio de 1º categoría⁴. El presupuesto municipal para el año 2014 es de \$ 136.370.000 (pesos ciento treinta y seis millones, trescientos setenta mil) y posee 864 empleados municipales⁵.

En relación a su zona de influencia, Oberá se caracteriza por ser una ciudad de servicios que concentra los bancos, escuelas, universidades, institutos terciarios y servicios orientados al sector agropecuario.

A nivel económico, sobresalen las actividades relacionadas con la Yerba Mate, el Té y la Madera. En el Sector Industrial se destacan los secaderos y molinos de yerba y te, las industrias metalmecánicas, madereras y de la construcción. A nivel de servicios pueden destacarse las vinculadas al turismo, financieras y de transporte.

La yerba mate es el principal cultivo de la región, por el efecto socio económico multiplicador que moviliza a otros sectores productivos, a la industria y al comercio; siendo un cultivo estratégico dado que genera importantes réditos económicos y mucha ocupación de mano de obra en las distintas labores del cultivo e incluso operarios que se desempeñan en los secaderos, molinos y envasadoras de yerba mate.

Si bien las actividades productivas tradicionales son importantes tomadoras de empleo, el problema del desempleo subsiste por la intensa migración de personas que no encuentran inserción laboral en la zona rural, y al no estar preparadas para otras tareas de mayor calificación y/o tecnificación, llegan a Oberá en busca de mejores oportunidades y es allí donde surge la necesidad de trabajar por cuenta propia, ya sea brindando productos o servicios al gran mercado consumidor de la ciudad.

Con respecto al autoempleo, la mayoría de los emprendimientos se encuentran dentro de los siguientes rubros: textil (talleres de costura, serigrafía), relacionados con la madera (carpinterías, mueblerías, aserraderos etc.), elaboración de alimentos, relacionados con la construcción (albañiles, oleros, fábricas de premoldeados etc.) servicios en general (Gastronomía, transporte de pasajeros, lavanderías, peluquerías etc.). En general estos emprendimientos logran mantenerse en el tiempo caracterizándose por un crecimiento lento pero constante, algunos dependiendo del rubro en el que se encuentran, logran insertarse más fácilmente dentro del mercado e incorporarse a cadenas productivas.

³ Estimaciones Instituto Provincial de Estadística y Censos (2014)

⁴ http://www.diputadosmisiones.gov.ar/digesto_juridico/ Ley XV-n° 5 (antes ley 257), “Ley Orgánica de Municipalidades”, capítulo I, artículo 2.

⁵ Datos suministrados por el Dpto. de Estadística Municipal

Objetivos propuestos (objetivo principal y secundarios; explícitos e implícitos) **y metas del proyecto o políticas del municipio:**

Programa Municipal de Fortalecimiento a los Emprendedores “Oberá Emprende”

Objetivos Principales:

- Promover el desarrollo personal y comunitario en el marco de estrategias locales basadas en la consolidación de redes de producción y comercialización; a través del apoyo, creación y fortalecimiento de emprendimientos productivos individuales y sociales, encarados por sectores de la población en situación de riesgo y/o de vulnerabilidad.
- Propiciar la coordinación con otros programas de apoyo al desarrollo local/regional y al fortalecimiento institucional con el propósito de lograr la máxima eficacia y eficiencia en la utilización de recursos e instrumentos de intervención.
- Fomentar la generación de autoempleo a través del financiamiento, la capacitación y la generación de espacios de comercialización.

Objetivos Específicos:

- Incorporar al emprendedor al circuito formal de producción y comercialización.
- Propiciar el consumo local y el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias construyendo lazos de confianza y solidaridad entre los emprendedores, las organizaciones y el municipio.
- Brindar un espacio físico de promoción y venta de productos de la economía social.
- Brindar asistencia financiera mediante la constitución de fondos rotatorios para asistir con pequeños préstamos a emprendimientos con criterio de autosustentabilidad.

METAS

- Brindar financiamiento para la consolidación de los emprendimientos, en la modalidad de microcréditos y fondos rotatorios.
- Capacitar a los emprendedores en gestión, organización y comercialización.
- Crear el Registro Municipal de Emprendedores, a efectos de individualizar a cada uno y verificar la evolución de los emprendimientos.
- Fomentar la consolidación de un grupo estable de emprendedores que puedan organizarse para la comercialización en ferias y eventos locales y regionales.
- Crear una base de datos de emprendedores con datos actualizados de contacto a efectos de agilizar la entrega de fondos a los que están en lista de espera.
- Crear un sistema informático que mantenga actualizadas las líneas de financiamiento vigentes y disponibles, tanto a nivel local como nacional, clasificadas por monto, perfil del beneficiario, destino del financiamiento, etc.

Problemas que la experiencia intenta resolver. Caracterización:

- **Marginalidad y desocupación:** la necesidad de micro créditos surge en entornos de precariedad laboral, incertidumbre respecto al futuro y bajos ingresos familiares. Generalmente, son las mujeres quienes toman la iniciativa, a partir de sus propios conocimientos o bien, buscando la forma de capacitarse y concretar un proyecto que les permita generar ingresos en el corto plazo.
- **Falta de capital y acceso al crédito bancario:** La carencia de capital y de garantías patrimoniales para iniciar o consolidar la actividad, falta de ahorros y la imposibilidad de acceder a un crédito bancario debido a los requisitos que deben cumplimentar y las altas tasas financieras, impulsan a los emprendedores en la búsqueda de otras alternativas para financiar sus proyectos. El mercado bancario está dirigido a fomentar el consumo de bienes entre sus “clientes cautivos”, aquellos que cuentan con recibos de sueldo o que pueden presentar garantías, pero no ofrece opciones de crédito al alcance de los emprendedores que necesitan adquirir maquinarias o insumos para iniciar su negocio, es ahí donde el municipio debe idear estrategias para responder a esta demanda, con herramientas sustentables en el tiempo.
- **Escasa o nula formalización de los emprendimientos:** en general, los micro emprendimientos se encuentran fuera de la economía formal, lo que muchas veces impide su crecimiento y permanencia en el tiempo. A través del monotributo social el emprendedor puede acceder a otros mercados y las exenciones que brinda la municipalidad permite que durante los dos primeros años esté liberado de pagar las tasas con lo cual, el emprendimiento puede inscribirse en el municipio, facturar sus ventas y acceder a todos los beneficios que están a su alcance.
- **Falta de conocimientos de Gestión del Emprendimiento:**
 - La escasa planificación de los procesos de producción y comercialización, por tratarse de estrategias de supervivencia, donde predomina la incertidumbre y la inmediatez.
 - Falta de conocimientos de estrategias de comercialización, herramientas de gestión (cálculo de costos, registros contables, fijación de precios, el agotamiento de la demanda dentro de los límites del barrio y el costo de la movilidad para buscar otros mercados) y precariedad fiscal al no contar con inscripciones ni controles de la actividad.
- **El individualismo y falta de redes de emprendedores de la economía social:** las redes permiten a los emprendedores compartir experiencias, hacer frente a las dificultades y potenciar la comercialización.

Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa: Características generales de dicha dependencia teniendo en cuenta principalmente misiones y funciones de la unidad, objetivos de la unidad, grado de formalización de la unidad y de los procedimientos, tipo de departamentalización (rígida o flexible):

El **Programa Municipal de Fortalecimiento a los Emprendedores "Oberá Emprende"** es implementado por el Dpto. de Desarrollo Rural y Económico, creado por resolución N° 910 del año 2003, dependiente de la Secretaría de Vinculación y Desarrollo Estratégico, de la Municipalidad de Oberá (ver organigrama municipal en Anexo I)

Dicha Secretaría tiene a su cargo la coordinación de actividades entre los distintos departamentos y direcciones que la componen, vinculándose con instituciones de la comunidad para lograr el desarrollo armónico del municipio, a través de actividades de formación y capacitación, de recreación, revalorización cultural y de incentivo a la producción.

En este sentido, los Dptos. de Desarrollo Rural, Económico, Capacitación para el Trabajo y Oficina de Empleo, dependientes de esta Secretaría, tienen como funciones:

Dpto. Desarrollo Rural

- ✓ Asistencia técnica y capacitación a productores, emprendedores, pymes, asociaciones y cooperativas locales, en temas vinculados a la producción, comercialización y diversificación rural.
- ✓ Vinculación interinstitucional para el desarrollo agropecuario.
- ✓ Asesoramiento para la formación de asociaciones y cooperativas, acompañamiento técnico para la gestión de las organizaciones.
- ✓ Gestión de programas de financiamiento para proyectos productivos de desarrollo local.

Dpto. Desarrollo Económico

- ✓ Gestión de programas de financiamiento para los grupos vulnerables, emprendedores y pymes con posibilidades de desarrollarse y crecer.
- ✓ Brindar asistencia técnica y capacitación a los emprendedores.
- ✓ Potenciar los recursos locales existentes, fomentando la generación de autoempleo.
- ✓ Vinculación interinstitucional para fomentar el emprendedurismo y el desarrollo estratégico.

Oficina de Empleo

- ✓ Obtener información sobre los recursos laborales disponibles en el departamento de Oberá a fin de informar, orientar y derivar a los usuarios de la Oficina de Empleo.
- ✓ Brindar talleres de apoyo a la búsqueda de empleo, orientación laboral y orientación al trabajo independiente para la población desocupada.
- ✓ Generar un posicionamiento en el contexto socio productivo de carácter estratégico, institucional y sustentable en la localidad.

Dpto. Capacitación para el Trabajo

- ✓ Brindar capacitación en diferentes oficios para generar así una salida laboral.
- ✓ Concientiza a la comunidad de la importancia de finalizar sus estudios primarios y secundarios a través del ESA (Escuela Secundaria para Adultos).
- ✓ Ornamentar las plazas de la ciudad para las distintas ocasiones festivas (Pascuas, Fiesta del Inmigrante, Navidad).
- ✓ Brindar un espacio de contención y recreación con talleres de danzas (folklóricas, clásicas árabes), talleres de guitarra, acordeón para niños, jóvenes y adultos.
- ✓ Capacitar para el trabajo en oficios: carpintería, peluquería, electricista, estética, plomería, por mencionar sólo algunos.

Marco normativo de la experiencia: ordenanzas, decretos y toda otra norma que sustenten jurídicamente la experiencia

- **Ley Nacional de Microcrédito N° 26.117 y Decreto 1305/2006 (Anexo II):** Promulgada el 17 de Julio de 2006, tiene por objeto la promoción y regulación del microcrédito a fin de estimular el desarrollo integral de las personas, los grupos de escasos recursos y el fortalecimiento institucional de organizaciones no lucrativas de la Sociedad Civil que colaboran en el cumplimiento de las políticas sociales.
- **Franquicia y Beneficio para Emprendimientos Nuevos y Existentes. Resolución 013/2008 promulgada por resolución 856/2008 (Anexo II):** Honorable Cuerpo facultó al Ejecutivo Municipal acordar franquicias y beneficios consistentes en el otorgamiento de exenciones fiscales totales o parciales, como así también postergaciones de pago, respecto de todas aquellas tasas y derechos a las que se encuentra sujeta la radicación y funcionamiento de nuevos emprendimientos en la jurisdicción del Municipio de Oberá y en las zonas delimitadas expresamente a tales fines.
- **Programa Municipal de Microcréditos Oberá Emprende,** Aprobado por Ordenanza N° 1972/2010 (Anexo II), promulgada por resolución N° 1469/2010: Consistente en otorgar microcréditos a emprendedores locales.
- **Creación de la Feria Permanente de Emprendedores** de la ciudad de Oberá, Ordenanza N° 2132/2012 (Anexo II): Destinando un espacio físico para la promoción y venta de productos artesanales.

Caracterización de la situación previa:

En general, los microemprendimientos podrían encuadrarse dentro de lo que se conoce como el “trabajo informal”, que se refiere a aquellas ocupaciones que adoptan principalmente la forma de autoempleo, empleo familiar o asociativo y que a diferencia de los empleos formales, sus condiciones laborales son más precarias, no gozan de los Seguros Sociales (obra social, aportes jubilatorios, seguros, etc.) y no están reguladas por el poder público.

No se trata, entonces, de la misma lógica empresaria que implica invertir un capital para obtener una ganancia. Los microemprendimientos están generalmente relacionados a una familia, y es necesario conocer y apoyar las actividades económicas de los sectores populares y las estrategias que utilizan los emprendedores para afianzarse y progresar en su negocio.

El crecimiento del trabajo informal y el autoempleo a nivel local genera una demanda insatisfecha de financiamientos para poner en funcionamiento emprendimientos nuevos o bien, fortalecer los ya existentes.

Las personas excluidas del sistema laboral formal deben buscar alternativas para subsistir y mantener a sus familias; de esta manera, el microcrédito se transforma en una herramienta válida y al alcance de todos.

No solamente las personas en situación de pobreza, sino todas aquellas cuyo perfil financiero, o las características propias de su emprendimiento, les impiden acceder a un crédito bancario. Ya sea por no contar con recibo de sueldo, por carecer de capital y de garantías patrimoniales o por los excesos de burocracia e impuesto que tienen los créditos bancarios y los prestamistas usureros, hacen imposible para un pequeño productor o emprendedor acceder a un crédito por el sistema financiero formal. Éste es uno de los mayores problemas de la pequeña producción.

Un tercer grupo de beneficiarios, son aquellas personas que ya cuentan con un trabajo formal y en sus ratos libres se dedican a su propio negocio, como una forma de incrementar sus ingresos y contribuir a la economía familiar. El autoempleo es una forma de independizarse, de abrirse un nuevo camino y de generar ingresos a partir de un hobby.

Cabe destacar que las mujeres constituyen la mayor proporción de beneficiarias de programas de microcrédito, al identificar una oportunidad de negocio, desarrollar su vocación y trabajar sin jefes, con horarios flexibles que compatibilizan con los horarios de la familia. Las mujeres demuestran un mayor compromiso con el emprendimiento y con la institución al devolver el crédito recibido y permitir que otras personas puedan acceder al mismo. En esto se basa la lógica del fondo rotatorio y de las garantías solidarias.

Es así, que los emprendimientos nacen como una estrategia de supervivencia de las familias. Esto significa que todo el funcionamiento de esta actividad económica no debe verse ni intentar comprenderse como si fuera una “empresa pequeña”. Las decisiones que se toman, la división de tareas, la organización del trabajo, la utilización de los recursos, etc. tienen una lógica distinta cuando se trata de una estrategia familiar cuyo objetivo es la reproducción de la propia vida del grupo familiar. Para eso es preciso que puedan contar con los recursos para satisfacer las necesidades mínimas de sus miembros, reponer su fuerza de trabajo para volver a volcarla cada día en aquellas actividades que le permitan conseguir esos recursos.

Características generales de la iniciativa: actividades originales y definitivas; población beneficiaria original y definitiva; cantidad de beneficiarios; tipo de articulación; nivel de participación ciudadana:

Con el objeto de brindar asistencia a los emprendimientos urbanos y rurales que estaban surgiendo en la localidad y la zona centro de Misiones, la municipalidad de Oberá integra a su organigrama los departamentos de Desarrollo Económico y Desarrollo Rural en el año 2003.

Los programas nacionales que se bajaban al municipio provenían principalmente de los Ministerios de Desarrollo Social y Ministerio de Trabajo, eran en su mayoría subsidios destinados a una franja específica de la sociedad. La creciente demanda de financiamientos y programas de apoyo a la producción en general (tanto urbana como rural) significó para el municipio la oportunidad de idear estrategias de intervención donde el microcrédito pueda ser la opción para quienes necesitaban comenzar su emprendimiento.

Con el convencimiento de que la inclusión social sólo puede darse cuando se dignifica a la persona a través del trabajo genuino y que el crédito es una de las herramientas para lograrlo, la municipalidad gestionó ante la nación la reorientación de fondos de recuperos de programas que originalmente eran subsidios para utilizarlos como fondos rotatorios de microcréditos. Luego de varios meses de “negociación” con la Nación al fin se autorizó la creación del Programa Oberá Emprende, en el año 2010, constituido por fondos nacionales y municipales, cuyo objetivo principal era *“promover el desarrollo comunitario y productivo en el marco de estrategias locales sustentadas a través del apoyo, creación y fortalecimiento de emprendimientos productivos y sociales encarados por sectores de la población en situación de riesgo y vulnerabilidad”* (ordenanza n° 1972/2010)

Inicialmente, este programa estaba destinado a los Jefes y Jefas de Hogar y posteriormente se fue ampliando el perfil a los demás emprendedores, buscando mejores alternativas que se adecuen a sus necesidades (montos, plazos de devolución, individuales o asociativos, etc.).

A medida que el programa se hacía conocer, aumentaba la cantidad de interesados en acceder a microcréditos, no sólo personas en situación de vulnerabilidad, sino también aquellas que teniendo un trabajo deseaban independizarse y poner su propio negocio. Se hizo necesario contar con una Base de Datos de Emprendedores del municipio y un Registro de Emprendedores, se comenzó a capacitar a los beneficiarios, se establecieron convenios con otras instituciones para realizar talleres y pasantías (Universidad Nacional de Misiones, Instituto Hernando Arias de Saavedra), se conformó un equipo técnico dentro del Dpto. de Desarrollo Rural y Económico para brindar una atención más personalizada a cada emprendedor y se avanzó en la conformación de un grupo permanente de emprendedores. Es así que el programa original que solamente brindaba microcréditos, se consolida como el Programa Municipal de Fortalecimiento a los Emprendedores “Oberá Emprende”, que además fomenta la comercialización en ferias locales y provinciales, la difusión de los productos a través de una página de facebook⁶ y un catálogo de emprendedores que se actualiza anualmente.

En el año 2009 el Dpto. Desarrollo Económico tenía registradas a 100 personas en lista de espera para obtener algún tipo de financiamiento, ya sea crédito o subsidio. Al día de la fecha (agosto 2014), la Base de Datos de Emprendedores cuenta con más de 2.500 emprendedores registrados, que ya han sido beneficiarios de algún programa (local, provincial o nacional) o bien, están en lista de espera.

Desde el año 2003 a la actualidad (agosto 2014) se ha brindado financiamiento (créditos o subsidios, municipales o de otras instituciones estatales) e insumos para la producción, a más de 1.500 personas por un monto que supera los \$ 2.500.000. Si contamos al grupo familiar que recibe los beneficios del emprendimiento, podemos ver que la cantidad de personas beneficiadas supera las 5 mil.

Es necesario destacar que la articulación interinstitucional y la vinculación con organizaciones como cooperativas y asociaciones de productores ha permitido la consolidación de este programa y su difusión a nivel no sólo local, sino también regional.

⁶ www.facebook.com/ddeconomico

Etapas de implementación y grado de avance:

El Programa Municipal de Fortalecimiento a los Emprendedores Oberá Emprende, es dinámico y continuamente se va adaptando a las distintas necesidades de los emprendedores: montos de microcréditos, períodos de gracia, cuotas de devolución, son aspectos que se definen junto con el beneficiario para que éste pueda aprovecharlo de la mejor manera y también se asegure la devolución del microcrédito.

En este sentido, uno de los pilares del programa son las visitas del equipo técnico a los emprendimientos, previo a la entrega de los microcréditos, para evaluar in situ las características del mismo, sus posibilidades de crecimiento y las condiciones de producción y comercialización. El apoyo técnico es fundamental para asegurar que los fondos entregados son aprovechados de la mejor manera. De esta forma se asegura el éxito del emprendimiento, ya que el fracaso no solamente ocasiona la pérdida de esos fondos, sino que también y principalmente, causa el desánimo del emprendedor y su familia, que pierde la confianza en sí mismo.

Además de los microcréditos, se insiste en la capacitación de los emprendedores ya que la principal causa de fracaso de los emprendimientos no está en la producción en sí, sino en la gestión y comercialización. Para ello, el equipo técnico brinda talleres en distintos temas durante todo el año, para que los beneficiarios y los que están en lista de espera, se preparen para administrar sus propios negocios de la mejor manera.

Asimismo, posteriormente a la entrega del dinero se continúa con las visitas a los emprendimientos, identificando los problemas que surgen y las mejores formas de solucionarlos. Esto permite que las personas que cumplieron en tiempo y forma con las cuotas de devolución puedan acceder a un recrédito, estableciéndose un lazo de confianza con la municipalidad y con los demás emprendedores. Se asegura la sustentabilidad del programa.

Las entregas de microcréditos y recréditos se planifican en forma mensual, teniendo en cuenta la cantidad de fondos disponibles (depende de las devoluciones que se realicen en el mes) y los emprendedores en lista de espera.

Este es un programa que crece y se consolida con la participación de la gente y las demandas que originan: a mayor participación, mayores expectativas y demandas que el municipio debe hacer frente.

Los casos exitosos son numerosos. Emprendedores que han salido del anonimato, que se posicionaron al frente de sus negocios y que gracias a ello contribuyen a la economía familiar. Muchas veces, el emprendimiento que comenzó como una actividad secundaria, pasa a ser la principal fuente de ingresos.

Ser los forjadores de su propio éxito aumenta la autoestima, fortalece los lazos con otros emprendedores en su misma situación, eleva las propias expectativas y todo esto se traduce en una mejor calidad de vida.

Es notable el crecimiento personal que se observa en cada emprendedor, cambia su forma de ver el mundo, aumenta su confianza y se generan negocios antes totalmente impensados. Existen casos que gracias al trabajo han superado una profunda depresión, el sentirse acompañados y respaldados en el camino del emprendedurismo les hace confiar en ellos mismos y sobre todo, genera un compromiso hacia el programa, ya que su propio éxito es garantía de que otro emprendedor también puede salir adelante.

El Programa Oberá Emprende está en continuo cambio y adaptación a las necesidades de la gente. Por eso ha demostrado ser un programa exitoso.

Recursos humanos involucrados: características y cantidad de personal; máximo nivel educativo promedio de los integrantes del equipo:

El Programa Municipal de Fortalecimiento a los Emprendedores Oberá Emprende es ejecutado por el Departamento de Desarrollo Rural y Económico, dependiente de la Secretaria de Vinculación y Desarrollo Estratégico.

Intervienen directamente en la implementación del programa:

- Arq. Ewaldo Rindfleisch, Intendente Municipal.
- Cdor. Héctor Horacio Horot, Secretario de Vinculación y Desarrollo Estratégico.
- Ing. Agr. Sigrid Rut Sand, Jefa del Departamento de Desarrollo Rural.

El equipo técnico del Departamento de Desarrollo Rural y Económico está integrado por 7 personas, con distintos perfiles profesionales, lo que enriquece el grupo y permite una visión más amplia y abarcativa de cada emprendimiento, brindando un asesoramiento integral a los beneficiarios: Ingeniera Agrónoma, Analista en Sistemas, Profesora de Educación Tecnológica, Técnico Agrónomo, Profesora en Educación Primaria y Técnicos en Administración y Comercialización.

Cabe destacar que los distintos profesionales siguen capacitándose en distintas áreas, como por ejemplo en la Tecnicatura en Microcréditos para el Desarrollo de la Economía Social (dictado por la Universidad Nacional de Avellaneda), Maestría en desarrollo rural (Universidad Nacional de Misiones), Curso Sistemas de Información Georreferenciado, Tecnicatura en Seguridad e Higiene Laboral, cursos sobre cooperativismo, entre otros. De esta manera, el equipo técnico está preparado para hacer frente a las distintas demandas de los emprendedores y organizaciones, brindando asesoramiento, capacitaciones y apoyo en la consolidación de los proyectos.

Financiamiento: Fuentes de financiamiento público y/o privado; costo total de la experiencia; recursos propios o compartidos:

Fuentes de Financiamiento Público, desde el año 2010:

- Fondo municipal inicial destinado a Microcréditos Oberá Emprende: \$ 69.734,65, capital inicial integrado por fondos propios del municipio y fondos nacionales reconvertidos a crédito.
- Aportes municipales para subsidio de insumos y herramientas para la producción: \$ 20.000, corresponde a kits de semillas hortícolas, plásticos para invernaderos, herramientas para oleros, entre otros.
- Fondo para microcréditos del Programa Padre Carlos Cajade (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación): \$ 202.800, corresponde al capital inicial (capital semilla, año 2010) y refondeo en el 2012.
- Aportes Municipales equipo técnico Dpto. Desarrollo Económico y Rural: \$ 300.000, se considera un porcentaje de los honorarios del personal afectado las actividades del programa, a partir del año 2010.
- Aportes Municipales seguimiento y capacitación: \$ 250.000, corresponde a los gastos en papelería, material didáctico, combustible para visitas y asesoramiento a los emprendimientos, etc. Desde el año 2010
- Aportes municipales para la organización de ferias, eventos de promoción, folletería y catálogo de emprendedores: \$ 100.000, desde el año 2010.

En el caso específico del Programa Padre Carlos Cajade, el mismo se ejecuta a través de la Cooperativa Granjera y Lumbrícola Bella Vista Ltda, que es la administradora de los fondos. En este caso, la cooperativa también hace aportes propios de honorarios y gastos de comunicación (teléfono) y movilidad del técnico que poseen afectado a este programa. La Municipalidad brinda la asistencia técnica a los emprendimientos.

Microcréditos Oberá Emprende

Fondo Inicial: \$ 69.734,65 (año 2010)

Total entregado: \$ 246.503,00 (al mes de agosto 2014)

Es decir que el capital original se prestó 3,53 veces en 4 años.

Microcréditos Padre Carlos Cajade

Fondo total destinado para microcréditos: \$ 160.800,00

Total entregado: \$ 454.400,00

Es decir que el capital original se prestó 2,82 veces en 4 años

Proceso de negociación y conflictos que hayan surgido durante el diseño o implementación del programa:

El principal conflicto para la implementación del programa fue la necesidad de convencer a las autoridades nacionales de la necesidad de reconvertir fondos destinados a subsidios y administrarlos como microcréditos. El subsidio es un fondo que no vuelve, alcanza a un cierto número de beneficiarios y se termina; en cambio los fondos rotatorios son garantía de continuidad y crecimiento del programa.

Asimismo, internamente la cuestión política traccionaba para que todo siga siendo subsidio, pero gracias al convencimiento del intendente de la necesidad de llevar a la práctica la propuesta y el acompañamiento de los concejales, se pudo concretar la ordenanza de creación del programa que día a día demuestra su vigencia y credibilidad.

Sin duda, el punto de inflexión en la gestión municipal ha sido la reconversión de subsidios a fondos rotatorios.

Un proceso de negociación que necesariamente debe darse es con los emprendedores, para que comprendan la importancia del compromiso que asumen al tomar un microcrédito; las garantías solidarias no son un respaldo eficiente, la práctica ha demostrado que si bien algunas personas valoran la palabra empeñada, no es la generalidad y los mayores problemas en las devoluciones se dan justamente entre los que han optado por las garantías solidarias.

Un aprendizaje institucional que cabe destacar es el hecho de que el compromiso del emprendedor cuando recibe un subsidio es mucho menor que cuando se le otorga un microcrédito. No sólo el compromiso hacia la institución, sino sobre todo con su propio emprendimiento. Internamente parece ser que el análisis responde a que al no haber obligatoriedad en la devolución, “no importa si el emprendimiento fracasa, no se le rinde cuentas a nadie”. Pero sin embargo, un emprendimiento que fracasa es una familia que se desilusiona, una persona con menos autoestima y menor interés en volver a intentarlo, con miedo a empezar de nuevo. En cambio, si el emprendedor obtiene un microcrédito recibe una muestra de confianza por parte de la institución y esto le da más fuerzas para trabajar, ya que está comprometido y motivado para demostrar que no se equivocaron al elegirlo como beneficiario. La persona que paga el crédito con su propio esfuerzo, se demuestra a sí misma que vale la pena esforzarse y busca capacitarse para mejorar y crecer en su negocio. Es una muestra de su propio valor y capacidades, es un crecimiento personal y familiar; la familia apoya y se siente orgullosa de su “emprendedor” y ellos se identifican a sí mismos como tales. Ha nacido una nueva persona.

Otra negociación importante se da con las organizaciones de productores y emprendedores; muchos programas de financiamiento requieren la participación activa de asociaciones o cooperativas, por ejemplo a nivel nacional el Programa Padre Carlos Cajade y a nivel provincial el Pro Alimentos. Muchas veces las organizaciones tienen la demanda de sus asociados pero no cuentan con los recursos técnicos y humanos para trabajar el programa: armar los proyectos, hacer el seguimiento posterior, realizar las compras al por mayor, capacitar a los beneficiarios. Es allí donde la municipalidad, a través del equipo técnico colabora activamente para que esos programas puedan estar accesibles a la gente. La vinculación con las organizaciones se fortalece a través del trabajo conjunto.

Evaluación del impacto de la experiencia:

El **Programa de Fortalecimiento a los Emprendedores “Oberá Emprende”** crea oportunidades de inclusión que permiten mejorar la calidad de vida de las familias a través de la generación y fortalecimiento de los emprendimientos, la capacitación y la promoción de la organización cooperativa.

De este modo, el impacto es doblemente positivo: por un lado, promueve el autoempleo, mejorando la calidad de vida de las personas y el ingreso a la economía formal, a través de la inscripción al monotributo. Por otro lado, la revalorización de la mujer y el reconocimiento social como emprendedora y aportante a la economía familiar, muchas veces como única fuente de ingreso económico.

El autoempleo fortalece la identidad cultural expresada en la transformación de la materia, la valoración del trabajo artesanal y manual como fuente de realización y desarrollo comunitario.

A partir de un pequeño financiamiento y con el correspondiente acompañamiento técnico y vinculación organizativa, muchos beneficiarios consiguen insertarse nuevamente al mercado de trabajo y conseguir un empleo. Otros generan su propio emprendimiento y reconocen su capacidad emprendedora, muchos valorizan las actividades solidarias que caracteriza el trabajo comunitario y todos se esfuerzan diariamente en mejorar sus productos, conseguir mejores precios y ajustar sus costos para mejorar su desempeño económico.

La creación de este programa de fortalecimiento y acompañamiento permitió que los emprendedores puedan:

- Organizarse y mejorar sus condiciones de trabajo junto con otros emprendedores, con las organizaciones de la comunidad y con el municipio.
- Participar de espacios de construcción colectiva, fortalecimiento y acompañamiento mutuo.
- Recibir apoyo técnico y capacitación
- Compartir e intercambiar experiencias y conocimientos.
- Ser parte de un proyecto colectivo que genera cambios concretos en los emprendimientos, las familias y las comunidades.

Sin duda, la implementación de este programa fue el punto de inflexión que marcó un antes y un después en la gestión municipal. Hoy en día el programa es reconocido por su éxito, no sólo a nivel local, sino también provincial, ya que los emprendedores participan y cuentan su experiencia en distintos eventos y ferias. Por mencionar un ejemplo, una de las emprendedoras (Nélida Quintana) que comenzó fabricando muñecas para regalar en su familia, es hoy proveedora del programa Jugando Construimos Ciudadanía, y ha incluido en el emprendimiento a su esposo e hijas que le ayudan en la fabricación. “Muñecas Rosana” logró consolidarse en el mercado local proveyendo a comercios de la zona.

Otro caso exitoso es el de la Sra. Dora Serrano, que para ayudar a la economía familiar comenzó elaborando fideos caseros en su cocina y vendiendo puerta a puerta en su barrio. A partir del microcrédito pudo comprar insumos, aumentar la producción y vender más; devolvió el crédito, obtuvo un recrédito y comenzó a vender sus pastas en la Fiesta Nacional del Inmigrante; en la actualidad, “Pastas Ricas Edu” tiene una cartera de clientes fijos, ha construido su propio local de elaboración, separado de la vivienda familiar, tiene máquinas que optimizan el trabajo, un vehículo nuevo para repartir la producción (que al principio o hacía caminando) y su marido la acompaña en el emprendimiento que pasó a ser el principal ingreso de la familia.

Como éstos hay innumerables casos exitosos que demuestran el impacto positivo que el programa causa en las familias y en toda la sociedad, que ha comenzado a reconocer a los emprendedores como una fuerza de trabajo movilizadora de recursos a nivel local. El caso de Maxi Galeano, que tiene discapacidad en sus miembros inferiores pero que esto no le impidió dedicarse a la construcción de juguetes de madera y además, enseñar a otros a hacerlo motivando a quienes como él sufren algún tipo de discapacidad.

La salida de la informalidad y el trabajo en negro, la impronta personal en cada uno de los productos que se fabrican, la redistribución de los recursos locales, la generación de nuevas fuentes de empleo, la consolidación y compromiso de toda la familia en el emprendimiento, el aumento de la autoestima, la revalorización de la mujer, son sólo algunos de los aspectos que a diario se observan en los emprendedores.

Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:

- Se ha conformado un grupo estable de emprendedores, denominado "Oberá Emprende". Es un grupo abierto al que continuamente ingresan nuevas personas, participando de ferias, eventos, viajes y capacitaciones. El grupo es coordinado por el equipo técnico del Dpto. Desarrollo Rural y económico.
- Se realizan reuniones mensuales con los integrantes del Grupo Oberá Emprende, con el fin de coordinar actividades, plantear las problemáticas y necesidades, tanto individuales como grupales, buscar formas de resolverlos, organizar ferias y eventos de promoción y comercialización de productos, entre otros.
- Se realizan capacitaciones durante todo el año, destinadas a los emprendedores que desean acceder a un microcrédito y también para aquellos que ya lo obtuvieron. Los talleres "Aprendiendo a emprender" son dictados por el equipo técnico municipal y además se coordinan actividades con universidades e institutos terciarios, que a través de pasantías ponen a disposición sus alumnos para apoyar técnicamente a los emprendedores. Los temas de las capacitaciones son: gestión de los emprendimientos, técnicas de comercialización, presentación de productos, registros y costos de producción, entre otros.
- Mensualmente se realizan visitas a los emprendimientos para evaluar la marcha de los mismos y resolver los posibles inconvenientes que vayan surgiendo. Los técnicos de la municipalidad realizan las visitas, antes de otorgar el crédito y posteriormente al mismo. Esto permite un contacto permanente con los emprendedores, que se sienten acompañados en todo el proceso y cuentan con personal calificado para ayudarlos.
- En forma semanal se organizan ferias donde los emprendedores comercializan sus productos. Estas ferias se realizan en una plaza pública, donde además de vender, los emprendedores comparten sus experiencias entre sí, fortaleciendo los vínculos y consolidando la economía social. Además, permite la visualización y reconocimiento de estos emprendedores por parte del resto de la sociedad.
- Una vez al año se realiza la Expo Anual y Desfile de Indumentaria Oberá Emprende, donde participan todos los emprendedores, se invita a organizaciones de otras localidades y se realiza la presentación del Catálogo de Emprendimientos Obereños, material de difusión donde figuran todos los emprendimientos, clasificados por rubro y datos de contacto. Este catálogo se distribuye en puntos turísticos de la ciudad y está a disposición de cada emprendedor para que lo reparta entre sus clientes.

¿Qué aprendizaje institucional significó el desarrollo de la experiencia? (en términos de gestión, estrategias políticas, identificación de déficit de capacidad institucional, etc.?) ¿Este aprendizaje, ha dado lugar a iniciativas específicas?

El desarrollo de esta experiencia ha significado un importante aporte a la gestión municipal: Oberá es uno de los pocos municipios que cuenta con un equipo técnico que brinda asesoramiento en diversos temas que hacen a la producción y comercialización.

Igualmente, es el único en la zona centro de la provincia que tiene un programa municipal de microcréditos y la posibilidad de dar respuestas concretas y rápidas a la demanda de la gente aumenta la confianza en el programa.

Un aprendizaje importante fue la necesidad de acompañar en todo momento al emprendedor: antes, durante y después de haber recibido el crédito, sólo así se asegura el éxito del emprendimiento y del programa.

La necesidad de trabajar asociados a ONG's, amplía la convocatoria a más posibles beneficiarios, consolida las relaciones con las organizaciones y permite una mayor transparencia en la administración de dichas organizaciones.

La experiencia ha demostrado que en la gran mayoría de los casos, los subsidios no pudieron resolver el problema de la gente. El subsidio no es la respuesta y muchas veces termina generando mayores problemas en la familia: al fracasar el emprendimiento el beneficiario pierde la confianza en sí mismo, en sus capacidades y vuelve al punto de partida sin haber logrado nada.

A pesar de que existen propuestas, la gran mayoría de los créditos accesibles a la gente son para fomentar el consumo y no la inversión ni el trabajo; éste es una cuestión pendiente de los gobiernos nacional y provincial.