



SENADO DE LA NACIÓN  
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2006		
Organismo: Municipalidad de la ciudad de Las Varillas		Provincia: Córdoba
Responsable para contactar: Intendente Municipal Fernando Coiset		Fecha de Llenado del Formulario: /09/06
Calle: España	Nº: 51	CP: 5940
Localidad: Las Varillas	Municipio: Municipalidad de la ciudad de Las Varillas	Cantidad de habitantes: 15.419 (según censo local 2004). Población estimativa actual: superior a 16.000 personas
Teléfonos: (03533) - 422150 - 422151 - 422151 - 422153		Fax: (03533) - 422150 - 422151 - 422151 - 422153
Sitio web: <a href="http://www.lasvarillas.gov.ar">http://www.lasvarillas.gov.ar</a>		E-Mail: <a href="mailto:munilvar@lasvarinet.com.ar">munilvar@lasvarinet.com.ar</a> ; <a href="mailto:secgobierno@lasvarinet.com.ar">secgobierno@lasvarinet.com.ar</a>
Título de la experiencia: El municipio en la participación de empresas recuperadas. El caso Municipalidad de Las Varillas-Pauny		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: Coiset, Fernando	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](mailto:alalfons@senado.gov.ar) / [salisio@senado.gov.ar](mailto:salisio@senado.gov.ar)

NO LLENAR ESTOS CAMPOS		
Fecha de Recepción:	Cat.:	Nº de Registro:



**Síntesis o resumen del proyecto:**

En el marco de una profunda crisis económica y de una crisis institucional sin precedentes en el país se pone en marcha la experiencia que da origen al proyecto y que detallamos a continuación.

Luego de un proceso se quiebra y cierre definitivo de una empresa símbolo de la industria local (Zanello), el municipio trabajó junto a otros actores sociales a través de un rol activo en la recuperación de la empresa. La participación del municipio se vehiculizó a través de su área de Desarrollo local. Se trata de una experiencia sin dudas innovadora, ya que la Municipalidad de la ciudad de Las Varillas es el único caso de municipio argentino que integra una Sociedad Anónima de una empresa recuperada (tiene un miembro en el directorio de PAUNY). La experiencia ha sido sin lugar a dudas muy importante para la comunidad en cuestión, ya que Zanello no sólo representaba una de las empresas más importantes en términos de fuente laboral, sino que era la empresa símbolo de la industria, por lo que su recuperación significó no sólo restablecer puestos de trabajo sino restaurar la identidad y la autoconfianza de los varillenses.

**Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia:**

Se trata de un municipio (no comuna) que gobierna una ciudad cuya población alcanza a 15.419 personas censadas (según relevamiento efectuado en el año 2004 por el **Instituto Gustavo Martínez Zuviría**), considerando en conjunto área urbana y rural. De ese total, 14.847 se encuentran en la zona urbana y 572 en la zona rural. El 48 por ciento corresponde al sexo masculino y 52 por ciento al sexo femenino. Es importante consignar que en el relevamiento de 2004 hubo un total de 205 cédulas de viviendas no censadas por diversos motivos (ausencias, viviendas cerradas, etc.) por lo que se puede estimar que la población asciende a unos 16.304 personas (considerando un promedio o media aritmética de 3 personas por vivienda).

Teniendo en cuenta que la población de la localidad creció 5,26 por ciento entre 2001 y 2004 se evalúa que se ha mantenido esa tendencia ascendente.

Respecto a la condición laboral, el censo 2004 registró un índice de desempleo (número de desempleados en relación a la población activa mayor de 18 años) de 5,29 por ciento. En 1994, el índice era de 2,43 por ciento.

Dentro de la población ocupada, la categoría ocupacional de mayor participación es obrero o empleado, seguido por trabajador por cuenta propia, patrón y en cuarto término quienes cuentan con planes de empleo.

El más reciente relevamiento efectuado por la **consultora Delfos** en la localidad (junio de 2006) muestra que, de acuerdo a los parámetros establecidos por la **Asociación Argentina de Marketing (AAM)** el 10 por ciento de la población de la ciudad pertenece al nivel socioeconómico *Alto*; el 14 por ciento pertenece al segmento *Medio Alto*; el 15 por ciento al *Medio Típico*; un 30 por ciento se ubica en el *Bajo Superior*, un 11 por ciento en el *Bajo Inferior* y un 20 por ciento es *Marginal*. Sólo un 3 por ciento de los mayores de 18 años se considera desocupado.

El presupuesto municipal del último ejercicio alcanza 17.825.432 pesos y cuenta con 231 empleados (entre contratados y efectivos).

**Objetivos propuestos y metas del proyecto o políticas del municipio:**

El objetivo explícito y principal apuntaba a la recuperación de la empresa en quiebra y a las fuentes de trabajo generadas por ella. En torno al mismo se alineaban objetivos implícitos que tenían que ver con la mejoría de la situación de la ciudad en general ya que la crisis de Zanello había provocado un fuerte impacto en el nivel de actividad de Las Varillas.

En este sentido, las metas del proyecto y la política del municipio se orientaba no solamente a una mejora de los indicadores sociales de la ciudad (asociados principalmente al descenso del desempleo) sino también a trabajar en el plano psicológico y perceptivo de la opinión pública en la localidad, ya que el proceso de crisis que se vivía (con la quiebra de la empresa Zanello como emergente de esa situación traumática) había afectado seriamente la autoestima de la población. Por lo tanto, no sólo se apuntaba a mejorar los indicadores sociales objetivos sino también operar en el plano subjetivo de las creencias y percepciones y fundamentalmente recrear la confianza y las expectativas de la gente. Con la finalidad de contar con diagnósticos actualizados al respecto, se contrataron relevamientos sistemáticos con la consultora **Delfos** de Córdoba Capital.

Hay que considerar asimismo que esta acción se inscribe, en el tiempo, como una iniciativa articulada dentro de la planificación estratégica del municipio, como herramienta participativa, descentralizada e integral que materializa las visiones y anhelos de los vecinos de la ciudad y se transforma en un eje que trasciende el tiempo de vigencia de cada gobierno municipal, constituyendo una política de estado de la ciudad y una guía de acción para las instituciones que desarrollan su actividad en ella.

**Problema que la experiencia intenta resolver.** Caracterización:

La participación del estado municipal en la recuperación de una empresa símbolo de la industria local y nacional, en medio de un contexto de profunda crisis y altos índices de desocupación apuntó sobre todo a intentar resolver el problema social que se creaba a partir del cierre de la misma: hay que tener en cuenta que, por la incidencia que tenía Zanello como empleador en Las Varillas, su cierre implicaba que la desocupación en la localidad trepara por encima del 16 por ciento.

En junio de 2001, una encuesta realizada por la **consultora Delfos** marcaba que el 80 por ciento de la población varillense mayor de 18 años consideraba que el desempleo y la falta de trabajo eran el principal problema de la localidad. Esto es demostrativo de hasta qué punto la comunidad estaba afectada por el proceso de quiebra de la empresa Zanello.

A fines de ese año, otra encuesta efectuada por la consultora **Delfos** arrojó que la falta de fuentes de trabajo registró 86 por ciento de menciones como el principal problema de la ciudad de Las Varillas, manteniéndose al tope de la agenda social, muy lejos de las demás preocupaciones de los varillenses. En ese marco, se había generado una importante expectativa en torno al proceso de recuperación de la fábrica motorizado por la Municipalidad de la ciudad de Las Varillas y los trabajadores de la empresa: el 36 por ciento de los varillenses pensaba que la reapertura tenía “muchas posibilidades de funcionar”, en tanto que un 28 por ciento manifestaba que tenía “algunas posibilidades de funcionar”. Por otro lado, el escepticismo se expresaba en la opinión de un 24 por ciento de la gente que le veía “pocas posibilidades de funcionar”. Respecto a la actuación de distintos sectores en el proceso de reapertura en desarrollo, los varillenses destacaban fundamentalmente el aporte de los trabajadores (78 por ciento lo calificaba como positivo), de las instituciones intermedias de la ciudad (61 por ciento hacía una evaluación favorable de su desempeño) y de la Municipalidad de la ciudad de Las Varillas (53 por ciento calificaba positivamente lo actuado por el municipio). Los roles jugados por la provincia y por la Nación en el proceso hasta ese momento recogían valoraciones favorables del 33 por ciento y 18 por ciento (respectivamente) de los varillenses mayores de 18 años.

**Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa:**

El municipio trabajó en el proyecto de reapertura de la fábrica desde su Agencia de Desarrollo local, encargada de articular acciones con todos los actores de la comunidad en la elaboración de proyectos que impulsen la actividad económica local, como por ejemplo apoyo a microemprendimientos, capacitación, Normas ISO 9000 (junto a la Universidad Tecnológica Nacional –UTN- Regional Córdoba), gestiones ante entidades financieras y organismos oficiales, radicación de empresas, sector industrial planificado y parque industrial.

La Oficina de Desarrollo local se implementó en diciembre de 1999 (asunción del intendente Fernando Coiset a su primer mandato) y se le dio marco legal y reglamentación con la sanción de la ordenanza 70/06 y el decreto 711/2006 **(se adjuntan copias escritas de ambos documentos).**

A nivel institucional funciona como una agencia que depende de la Secretaría de Gobierno de la Municipalidad de la ciudad de Las Varillas y de ahí reporta directamente al Ejecutivo Municipal. Su tipo de departamentalización es flexible (formalizada a través de la ordenanza de creación).

La Agencia trabajó en toda la formulación, diseño, desarrollo y concreción del proyecto de recuperación junto con los trabajadores de la ex Zanello. Cuenta con un representante en el directorio de PAUNY SA y actualmente sigue involucrada en la iniciativa.

Los objetivos de la Agencia tienen que ver con las siguientes funciones:

- a) Todo lo inherente al asesoramiento, la asistencia, desarrollo y promoción de emprendimientos y actividades productivas;
- b) Intervenir en la determinación de los objetivos y la formulación de la política del área de su competencia, ejecutando los planes, programas y proyectos elaborados conforme a las directivas que imparta el Poder Ejecutivo Municipal;
- c) Entender en la formulación y realización de políticas y programas que promuevan el desarrollo económico, comercial e industrial de emprendimientos productivos
- d) Orientar, asesorar e implementar programas y cursos tendientes a la formación de actividades productivas;
- e) Intervenir en la formación, capacitación y perfeccionamiento profesional de comerciantes, industriales y toda otra persona emprendedora, en la readaptación profesional y en la reconversión ocupacional de los mismos y el desarrollo de fuentes iniciales de trabajo;
- f) Entender en la formación, nivelación, selección, asistencia y relaciones con organizaciones no gubernamentales de las actividades desarrolladas por comerciantes, industrias y personas emprendedoras;
- g) Establecer programas de premios, becas, subsidios y créditos para el fomento de las actividades de su área;
- h) Asesorar y participar como nexo entre los industriales, comerciantes y emprendedores y las organizaciones gubernamentales de orden nacional, provincial y municipal y las organizaciones no gubernamentales;
- i) Instrumentar las políticas pertinentes para la generación de recursos genuinos tendientes al desarrollo de estos objetivos;
- j) Dictar su reglamento interno de funcionamiento

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

Por medio de la Ordenanza 2001 (96/2001) se aprobó la incorporación de la Municipalidad de la ciudad de Las Varillas a PAUNY SA, con un 1% del paquete accionario. A través de esa ordenanza se autorizaba al Poder Ejecutivo Municipal a suscribir un convenio de sindicación de acciones Clase A de la sociedad comercial denominada PAUNY SA. Luego de la ordenanza se dicta el decreto de promulgación 220/2001 **(se adjuntan copias escrita de ambos documentos).**

Mediante estos instrumentos, la Municipalidad de Las Varillas se integró a la estructura societaria de la que también forman parte los trabajadores de la empresa a través de la “Cooperativa de Trabajo Metalúrgica Las Varillas Limitada” y la red de concesionarios agrupados bajo la denominación Grupo de Concesionarios de C.M. Zanello SA”

### **Caracterización de la situación previa:**

Escenario nacional en el cual se produce esta experiencia: el proceso de crisis del 2000-2002 reconoce como primer antecedente económico el inicio de la recesión en toda la nación a partir de 1998. En el orden local, ya en diciembre de 1999 (primer mandato del intendente Fernando Coiset en el municipio de Las Varillas ) se manifestaban síntomas evidentes de la recesión económica, y en el año 2000 se produce el cierre definitivo de la ex Zanello, luego de un proceso de convocatoria de acreedores y despidos graduales. Zanello fue una de las fábricas de tractores nacionales más importantes del país y llegó a ocupar aproximadamente 1000 personas directa e indirectamente. El cierre dejó a todos sus trabajadores en la calle y en ese momento se inician los contactos con el municipio local para comenzar a trabajar en una posible reapertura de la empresa, a través de una cooperativa de trabajadores, en primera instancia.

El municipio de Las Varillas comienza a trabajar sobre esta posibilidad junto a los trabajadores de la firma. Se realiza una visita al juez de quiebra radicado en Buenos Aires (ya que el domicilio fiscal de Zanello estaba en Capital Federal ) y al ministerio de producción (entonces a cargo del contador Juan Schiaretti). En el transcurso del proceso se fueron incorporando otros actores, como ex directivos (gerentes) y la red de concesionarios de la ex Zanello a lo largo de todo el país.

Todas las reuniones se desarrollaban en el Ministerio de la Producción, junto al por entonces ministro del área, Juan Schiaretti, y el secretario de industria, Roberto Avalor, hasta que finalmente quedó conformada la sociedad anónima que llevaría adelante la empresa nuevamente, conformada por 33 % cooperativa de trabajadores, 33 % ex directivos de la ex Zanello, 33 % por la red de concesionarios y el 1 % para la municipalidad, con una acción, participando del directorio como un elemento catalizador en el mismo a la hora de tomar decisiones y conservar el equilibrio de una empresa con un fuerte compromiso social.

Una vez conformada PAUNY SA, con la conformación accionaria antes descripta, se eleva al juez de la quiebra el pedido de alquiler de la planta para comenzar a funcionar con el apoyo de todos los actores sociales importantes de la comunidad y el gobierno provincial.

Esto se desarrolla en el año 2001, a partir del cierre por quiebra y luego de muchos meses se logra finalmente el visto bueno del juez. A fines de ese año renuncia el presidente Fernando de la Rúa y el país atraviesa un cambio de año donde se combinan una situación de inestabilidad institucional y crisis económica sin precedentes. En ese contexto, las actividades de la fábrica recomienzan a partir del mes de febrero de 2002, pagando un alquiler mensual de \$ 10.000 mensuales. Los trabajadores oficiaron de custodios de todas las maquinarias de la fábrica impidiendo que alguien quisiera destruirlas o robarlas, demostrando el alto grado de madurez y compromiso por parte de ellos. Esta refundación de la empresa se da en un año signado por el quiebre institucional (sucesión de presidentes), en el marco de la devaluación y de medidas traumáticas (“corralito”, “corralón”, etc ), coyuntura en la cual la empresa no tenía la posibilidad de acceder a ningún crédito y los proveedores también mostraban una actitud renuente a cualquier financiación.

A partir de este momento, comienza la recuperación paulatina de los productos agropecuarios y por ende la venta de maquinarias agrícolas.

**Características generales de la iniciativa:**

Al momento de instrumentarse el proyecto de recuperación de la fábrica, alrededor de 500 familias (250 en forma directa y 250 en forma indirecta) dependían de la misma, pero en cierto sentido toda la comunidad estaba implicada ya que la crisis en esa firma emblemática había afectado el nivel general de actividad en toda la localidad.

En el proceso de recuperación, los dos actores principales de la iniciativa fueron el municipio de Las Varillas y los trabajadores de la firma. En el transcurso del proceso se fueron incorporando otros actores sociales, como ex directivos (gerentes) de Zanello y la red de concesionarios de la empresa a lo largo de todo el país. A su vez, toda la comunidad y la ciudadanía acompañaron la iniciativa a través de instituciones intermedias como la Iglesia, la Cooperativa de Servicios, ONGs y fuerzas vivas con actuación en la ciudad. Se puede decir sin dudas que hubo todo un proceso de movilización social que cumplió un rol fundamental en el proceso de quiebra y que jugó como dato fundamental ante el juez que llevaba adelante el trámite.

La participación accionaria de la Municipalidad en la sociedad representaba el compromiso y apoyo de la población al proyecto. Asimismo, la incorporación de ex directivos y de la red de concesionarios fueron altamente significativas ya que aportaron la experiencia de recursos humanos calificados y un aporte de capital fundamental, respectivamente, en una etapa en la que el proyecto no contaba con capital de trabajo.



**Etapas de implementación y grado de avance:**

**2001.** etapa de la contención y el compromiso social. Colaboración municipio-trabajadores para la conformación de la cooperativa. Articulación del proyecto junto a otros actores (concesionarias, gerentes) y el Ministerio de la Producción.

**Diciembre de 2001.** Conformación de PAUNY SA como sociedad comercial a cargo de la actividad de la empresa.

**Febrero de 2002.** Reapertura de la planta. Incorporación de 105 planes jefes y jefas de hogar.

**Diciembre de 2002.** Compra de la deuda de Zanello al Banco Provincia de Córdoba. La dinámica positiva de las ventas posibilitó la compra de la deuda que la ex Zanello tenía con el banco provincial, que era el acreedor más importante de la quiebra. Esto se logró con el invaluable apoyo del gobierno provincial (7 millones de pesos a 10 años de plazo). Esto le permitió a los impulsores de la recuperación prepararse para el momento de remate.

**Diciembre de 2003.** Compra de la empresa en la quiebra. El remate se produce a fines de 2003 y el valor final pagado ascendió a 25 millones de pesos, cifra muy superior a la estimada en un principio, ya que además de los impulsores de la recuperación pujó por la compra un grupo económico propietario de otras empresas del sector, lo que hizo aumentar el valor. La compra trae la satisfacción de saber que la empresa ya estaba en manos de los trabajadores pero planteaba el desafío de hacer frente a un importante saldo en pocas cuotas que en el corto tiempo podía traer dificultades económicas.

**2004.** Se constituye fideicomiso del Banco Nación. Se refinancia el saldo de la compra. El presidente Kirchner visita PAUNY SA. En el año 2004 se trabaja para lograr un apoyo financiero para hacer frente al saldo pendiente de la compra, y luego de intensas gestiones el gobierno nacional otorga una operación de fideicomiso a través del Banco Nación para refinanciar el saldo a 10 años de plazo, a una tasa de interés accesible. Esto significó la consolidación del proyecto y la tranquilidad de poder hacer frente a los compromisos contraídos de una manera mucho más previsible. Ese fideicomiso fue el segundo desarrollado para grandes empresas de Argentina (el otro fue la yerbatera Cbesé) y al acto donde se firmó concurrieron el propio Presidente de la Nación, Néstor Kirchner y la por entonces presidente del Banco Nación, Felisa Miceli.

**Recursos humanos involucrados:**

Se comienza con 105 operarios en el marco de los planes de empleos de la Nación, que cobraban \$ 150 por 4 horas de trabajo, que posteriormente se fueron efectivizando y más tarde incorporando empleados, a medida que crecía la producción, hasta llegar hoy a 352 operarios efectivos. Se calcula que la empresa genera alrededor de 400 puestos de trabajo indirectos.

En el proceso se incorporan cuadros directivos (ex gerentes de Zanello), un (1) representante de la red de concesionarios (motor de las ventas de la empresa), un (1) representante de la Municipalidad de Las Varillas, quien a su vez preside la Agencia de Desarrollo Local y otro empleado de esta dependencia afectado a funciones ligadas al proyecto en desarrollo.

En todos los casos se trata de personal con altos niveles de capacitación real (más allá de los estudios formales) y en algunos se trata de cuadros profesionales destacadísimos en sus respectivas áreas.

Desde el inicio del proyecto, PAUNY fue incorporando progresivamente cada vez más personal y transformando los planes en puestos de trabajo con estabilidad, tal como lo muestra la tabla siguiente:

		Planes	Contratados
2002	Enero	105	0
	Abril	105	29
	Diciembre	75	133
2003	Junio	29	220
	Diciembre	9	261
2004	Junio	1	288
	Diciembre	12	318
2005	Junio	18	324
	Diciembre	1	345
2006	Junio	0	352

**Financiamiento:**

**Pública:** el Banco de Córdoba aportó 7 millones de pesos (en la operación de compra de la deuda de la empresa a un plazo de 10 años) y el Banco Nación 10 millones de pesos a través de un Leasing.

Por su parte, la municipalidad acompañó el proceso con una política flexible en relación a los tributos que PAUNY debía pagar hasta el momento en que el proyecto ya estuvo en condiciones de afrontar esos pagos.

**Privada:** Concesionarios (anticipo de ventas).

Al momento de iniciar el proyecto, las fuentes de financiamiento eran prácticamente nulas. El país estaba en default, el sistema financiero quebrado y era literalmente imposible acceder a línea de crédito, por lo que la falta de capital de trabajo era importante.

En ese momento, la fuerza de ventas significó el primer y genuino financiamiento del proyecto, ya que se acordó con la red de concesionarios un aporte de 30 por ciento por cada unidad vendida al momento de suscribir el boleto de compra (anticipo de ventas).

Por otro lado, los financiamientos conseguidos vía banca pública permitieron una consolidación del proyecto de recuperación de la empresa.

Con el tiempo, la mejoría de la situación general (cambio de las condiciones económicas imperantes en el país) hizo posible que se abrieran vías de financiación comercial y créditos.

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

**2001/2002.** En primer término, hay que considerar que la experiencia de recuperación implicaba que se trataba de una empresa nueva, sin más capital que las ganas de trabajar y en medio de un país sin crédito.

Como factores condicionantes del contexto general, hay que tener en cuenta que en ese período se vivió la caída del sistema financiero nacional como dato económico fundamental, que coexistió con un elemento político de crisis institucional del país (renuncia de De la Rúa, acefalía, sucesión de presidentes provisorios). Estos elementos complicaban las posibilidades de éxito del proyecto ya que no había fuentes de financiamiento viables y además la incertidumbre general imposibilitaba la planificación en el tiempo.

A nivel local, hay que considerar que en Las Varillas se vivía una situación traumática ya que muchas familias trabajadoras dependían para su subsistencia en forma directa de la empresa en crisis, en tanto que muchas otras sentían el impacto de ese cierre en la actividad general (por ser la ex Zanella el principal empleador). Muchos ciudadanos se encontraban desprotegidos, por lo que el municipio debió implementar políticas de contención (sobre todo en materia de salud y ayuda social).

En relación a elementos particulares del proceso de recuperación, un factor de incertidumbre era la preocupación por la posibilidad de que el juez de la quiebra dispusiera el remate de la planta de la empresa (que era alquilada por los trabajadores) para atender a los acreedores de la firma. En función de este factor, se trabajó desde el primer día apuntando a la posibilidad de lograr la compra.

Otra limitante venía dado por la falta de acceso al crédito de los proveedores, que estaba restringido debido a la deuda que Zanella había contraído en su momento con ellos.

**2003.** Competidor en la compra de la empresa en el remate. En el remate realizado en Capital Federal se presenta como competidor un grupo económico propietario de otras empresas del sector agrícola (Taselli). La puja en el remate hace aumentar el valor de la empresa muy por encima de los cálculos iniciales (el valor final pagado ascendió a 25 millones de pesos). Se hace efectiva la compra, pero la operación acarrea la responsabilidad de afrontar un fuerte saldo en un corto plazo.

### Evaluación del impacto de la experiencia:

La experiencia fue exitosa porque no sólo se recuperó la empresa y se mantuvieron los puestos de trabajo que estaban en riesgo (250 en forma directa), sino que PAUNY ha ido incorporando progresivamente cada vez más personal y mejorando la calidad del trabajo (conversión de planes de empleo en trabajo genuino). Actualmente, el personal ocupado asciende a 352 trabajadores.

Esta mejora objetiva en la situación a lo largo del proceso fue monitoreada también en el diagnóstico perceptivo de la población realizado sistemáticamente por la consultora **Delfos**. Para tomar algunos hitos de ese proceso, en **junio de 2001**, cuando la comunidad estaba seriamente afectada por el proceso de quiebra de la empresa Zanello, una encuesta marcaba que el 80 por ciento de la población varillense mayor de 18 años consideraba que el desempleo y la falta de trabajo eran el principal problema de la localidad. A fines de ese año, otra encuesta **Delfos** arrojaba que el 86 por ciento mencionaba la falta de fuentes de trabajo como el principal problema de la ciudad de Las Varillas. En **junio de 2002**, ya era palpable una mejoría de la situación social: una nueva medición mostraba un descenso de la falta de trabajo en la percepción de los principales problemas según los varillenses: mientras que en diciembre de 2001 el 86 por ciento había mencionado ese problema como el más importante, seis meses después había descendido al 68 por ciento; en **julio de 2003** se registraba un fortísimo descenso de la falta de trabajo en la percepción de los principales problemas según los varillenses: las menciones de ese ítem habían descendido al 30 por ciento. En **septiembre de 2003**, otra medición de la serie arrojaba que un 27 por ciento de los mayores de 18 años menciona a la desocupación como principal problema de la localidad.; en **mayo de 2004**, el 20 por ciento de los mayores de 18 años mencionaba la desocupación como principal problema de la localidad, y en **diciembre de 2004** sólo un 10 por ciento mencionaba a la desocupación como principal problema de la localidad. En **julio de 2005**, la cifra bajaba al 6 por ciento. Finalmente, en **junio de 2006**, la más reciente encuesta realizada por la consultora **Delfos** en Las Varillas muestra que sólo un 5 por ciento de los mayores de 18 años menciona a la desocupación como principal problema de la localidad, lo que marca el piso de toda la serie histórica. Además, sólo un 3 por ciento de los mayores de 18 años se considera desocupado. Esto implica un proceso continuo de mejora en el estado de ánimo, las percepciones y expectativas entre la población.

Considerando los datos duros de la empresa, ya en el primer año se superaron las expectativas y fueron creciendo fuertemente las ventas de unidades. (se adjunta tabla de datos).

	Unidades vendidas
AÑO 2002	260
AÑO 2003	485
AÑO 2004	800
AÑO 2005	763
AÑO 2006 (hasta junio)	580

En ese marco, la facturación anual de PAUNY SA desde 2002 hasta la fecha ha mostrado un progresivo incremento y la firma ha ampliado sus horizontes hacia la expansión a otras provincias y la exportación. También ha incursionado en otros nichos de mercado, como la fabricación de buses, logrando la habilitación correspondiente en el año 2005. Con esto, se ha transformado en la única terminal automotriz de capitales nacionales para la fabricación de minibuses. La nueva gama de productos le permite a PAUNY SA incursionar en todo el país.

En junio de 2006 se produce la apertura de una planta ensambladora en la provincia de Santiago del Estero, destinada a la fabricación de toda la producción con destino al NOA y al NEA (Noroeste y Noreste argentino). Otro hito de la empresa en 2006 es la concreción de la venta de 2.500 tractores (a entregar 500 por año en los próximos 5 años) a Venezuela, logro que se concretó en el marco del convenio firmado por el gobierno nacional con el país caribeño.

**Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:**

Control de gestión y Evaluación de resultados: el seguimiento del proceso ha tenido una periodicidad mensual a través del directorio de PAUNY SA, con un control de gestión permanente y evaluación del desarrollo del proceso y de los resultados. Cabe recordar que la Municipalidad de Las Varillas en su carácter de accionista tiene un representante en el directorio de la firma.

De acuerdo a información ya suministrada, el proyecto sigue en plena expansión y se evalúan nuevos nichos del mercado y posibilidades de seguir diversificando productos. La Municipalidad sigue participando del proceso, con el seguimiento específico de director de la Oficina de Desarrollo (en la persona de Omar Pérez hasta fines del 2005 y desde 2006 Oscar Gallegos). Asimismo, el proyecto se inscribe en una línea política fundamental del municipio, la planificación estratégica de la ciudad, como proceso creativo que sienta las bases de una actuación integrada a mediano y largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones que comporta riesgos, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento de los resultados e involucra a los agentes sociales y económicos de la comunidad a lo largo de todo el proceso.

**¿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?**

La experiencia ha sido innovadora pues como se ha destacado la Municipalidad de la ciudad de Las Varillas es el único caso de municipio argentino que integra una Sociedad Anónima de una empresa recuperada. Asimismo ha sido exitosa pues se han mantenido e incrementado puestos de trabajo y se ha restaurado la confianza de la comunidad, ya que Zanello no sólo era el principal empleador de la localidad sino una empresa símbolo de la industria, la identidad y la idiosincrasia varillense. En este sentido, ha sido una experiencia novedosa a nivel local pero que también puede marcar un paradigma más general en el sentido de que es demostrativo de cómo el Estado puede activar proyectos y articularse efectivamente con el sector privado y con instituciones de la sociedad civil para motorizar proyectos productivos, que se insertan en el marco más amplio del proceso de reindustrialización y revalorización de la producción que se vive a nivel del país, con el trabajo y la industria nacional como ejes del crecimiento. El proyecto se inscribe asimismo en la línea de transformación de los planes de empleo en trabajo genuino.

Por otro lado, un seguimiento del proceso a través de sucesivos diagnósticos sobre la población mayor de 18 años (realizados por la consultora **Delfos**) muestra cómo toda la comunidad recorrió un proceso de revalorización de su propia capacidad a través del desempeño de distintos referentes sociales que la expresan: para tomar sólo algunos hitos de este desarrollo, en **junio de 2002**, evaluando la actuación de distintos sectores en la reapertura, los varillenses destacaban el aporte de los trabajadores (72 por ciento lo calificaba como positivo), de la Municipalidad de la ciudad de Las Varillas (64 por ciento calificaba positivamente lo actuado por el municipio) y de las instituciones intermedias de la ciudad (47 por ciento hacía una evaluación favorable de su desempeño); en **mayo de 2004**, el papel jugado por la municipalidad en el proceso de recuperación de la empresa PAUNY se había transformado en un eje del apoyo político a la gestión local: con un 11 por ciento de menciones, era la cuarta medida más reconocida y valorada por los varillenses (detrás de las mejoras en el municipio -34%- la ayuda social -16%- y la mejora de la situación general -14%).

Finalmente, la Agencia para el Desarrollo Local fue el espacio de articulación con el proyecto de recuperación de la empresa en crisis, pero también el ámbito donde se desarrollaron otras acciones de planificación estratégica y comunitarias para el sector productivo y comercial. En este sentido, el proyecto de recuperación de la empresa se inscribe como un primer hito del Plan Estratégico para Las Varillas (PELVs), formalmente lanzado en el año 2003 a partir de la experiencia realizada con PAUNY. Las principales características del plan tienen que ver con: a) visión a largo plazo b) consideración del entorno c) visión integral de la realidad municipal d) concentración en temas críticos e) orientación a la acción f) fomento y coordinación de la participación de todos los agentes sociales g) modernidad de la administración.

Principales beneficios: ofrece una visión global e intersectorial del sistema urbano y rural a largo plazo- identifica tendencias y anticipa oportunidades- formula objetivos prioritarios y concentra recursos limitados en temas críticos- estimula el dialogo y debate interno- genera consenso y compromiso comunitario para la acción ( gobernabilidad )- fortalece el tejido social y la movilización social- promueve la coordinación entre administradores- implica la iniciativa privada- amplía la perspectiva política y social