



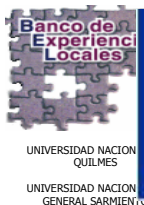
SENADO DE LA NACIÓN  
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2005		
Organismo: Municipalidad de Gral. San Martín, Secretaria de Industria y Comercio		Provincia: Buenos Aires
Responsable para contactar: Lic. Daniel Ivoskus / Lic. Susana Villena		Fecha de Llenado del Formulario: 29 de Agosto de 2005.
Calle: Belgrano	Nº: 3747 1º Piso	CP: 1650
Localidad: San Martín	Municipio: San Martín	Cantidad de habitantes: 402.718
Teléfonos: 011-4830-0689/0348		Fax: 011-4830-0689
Sitio web: <a href="http://www.sanmartin.gov.ar">www.sanmartin.gov.ar</a>		E-Mail: <a href="mailto:divoskus@sanmartin.gov.ar">divoskus@sanmartin.gov.ar</a> y/o <a href="mailto:suvillena@hotmail.com">suvillena@hotmail.com</a>
Título de la experiencia: Creación de Micro y Pequeñas Empresas en el municipio de San Martín como Estrategia de Desarrollo Local (MIPEs)		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: Ivoskus Ricardo Leonardo	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,  
TEL. (011) 4010-3000 int. 3630 / 3632, MAIL: [municip@senado.gov.ar](mailto:municip@senado.gov.ar)

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



Dirección Nacional de Proyectos con Organismos Internacionales de Crédito  
Ministerio de Economía y Producción



**Síntesis o resumen del proyecto:**

MIPES es un Programa integral de apoyo a la creación y consolidación de micro emprendimientos, en el marco del desarrollo local y orientado a promover la asociatividad entre los beneficiarios, la integración en cadenas de valor y la promoción y vinculación comercial. La integralidad del Programa consiste en acompañar al beneficiario (el potencial emprendedor) en todas las fases de desarrollo de su idea proyecto: desde la orientación emprendedora y la formación para la preparación de un plan de negocios, a la asistencia técnica con la modalidad de la Incubación (“física” en el Vivero Municipal ) para nuevas empresas, y “a distancia” para emprendimientos existentes), a la financiación, a la promoción comercial y marketing.

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

El municipio de Gral. San Martín cuenta con más de cien mil habitantes. Su estructura productiva se basa principalmente en una fuerte preponderancia de pequeñas y medianas empresas y constituye el 84 % del total de unidades del partido. El valor bruto de la producción es de \$ 2.000.000.000 según censo económico 1994.

Población: 402.718 habitantes en 119.111 hogares según Censo Nacional de Población y Vivienda 2001. San Martín es el segundo partido más densamente poblado entre los municipios de Buenos Aires. Esta densidad no es uniforme, hay menos concentración en las zonas de más poder adquisitivo y los estratos más pobres se encuentran en los terrenos de menor calidad ambiental. Las reservas de terrenos disponibles para el desarrollo habitacional es escaso.

Educación: La mayoría de la población solo ha terminado el nivel secundario y es muy bajo el porcentaje en cuanto a la finalización en los niveles técnicos o universitarios.

Ocupación: Varones: 79% ocupados (23% trabajo por cuenta propia, 58% en empresas del sector privado, 10% en empresas del sector público) y 21% desocupados. Mujeres: 68% ocupadas (58% trabaja en empresas del sector privado, 20% en empresas del sector público) y 32% desocupadas.

Salud: Crecimiento vegetativo negativo

Servicios e infraestructura: A - Servicios en Red: El partido de San Martín presenta un alto índice de urbanización. El 90% de la población posee cobertura de agua potable de red y el 45% cobertura de sistema de cloaca. El partido tiene un total de 22 asentamientos y representa el 4,5% de la población. B - Red Vial y Transporte: General San Martín se encuentra rodeado por dos accesos de alta jerarquía como la Avenida General Paz y el Camino del Buen Aire. Uno de los grandes ejes viales, es la ex Ruta N° 8. En cuanto al Transporte Público de Pasajeros hay una fuerte conectividad con los partidos de San Isidro, Tres de Febrero y la Ciudad de Buenos Aires, hay quince (15) líneas de Transporte Público de Pasajeros y dos (2) líneas de ferrocarriles. C - Mercado de Suelo: Valoración positiva de la propiedad conforme a su cercanía al eje comercial y residencial con el ferrocarril. Bajo stock de tierras disponibles en zonas consolidadas para la generación de desarrollos inmobiliarios. Disponibilidad de inmuebles industriales de escala media y pequeña. El movimiento de mercado se da principalmente por rotación de propietarios locales. Baja relación de área verde pública con respecto al área total.

Presupuesto Municipal: \$ 122.650.000 (pesos ciento veintidos millones seiscientos cincuenta mil).

Cantidad de Empleados: 3.500

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

**Objetivos generales:** Contribuir al desarrollo, consolidación y reconversión del sector de la micro y pequeña empresa argentina, favoreciendo el aumento del rédito y de la ocupación, contribuyendo de este modo a recomponer el tejido social y productivo social y, así, a disminuir los niveles de pobreza y mejorar las condiciones de vida de la población. En líneas generales los objetivos de desarrollo a los que contribuyen los proyectos de ONG italianas en Argentina se articulan de esta manera:

1. Contribuir a posibilitar que grupos vulnerables con potencialidad de trabajo satisfagan sus propias necesidades y obtengan con el tiempo un ingreso digno, autorganizándose a nivel comunitario
2. Contribuir localmente a la producción, certificación, comercialización – a la estabilización de los precios – garantizando el reabastecimiento regular de productos de calidad
3. Contribuir localmente al inicio de sistemas de acuerdos interinstitucionales – aptos a relanzar la proyectualidad

**Objetivo específico**

Apoyar el desarrollo socioeconómico de 1200 familias de grupos vulnerables del distrito de General San Martín, Provincia de Buenos Aires, mediante un programa integral para el fomento de la vocación empresarial, la expansión de las capacidades técnicas, la formación de recursos humanos, el apoyo a la constitución, promoción y fortalecimiento de micro y pequeñas empresas y de sus redes asociativas, en sectores más dinámicos de la economía local (mueble, madera y accesorios, plástico, electromecánica, metalmecánica, textiles, entre otras).

**Resultados esperados:**

1. Consolidada una Unidad de Asistencia Integral a las empresas con el fin de ofrecer servicios de orientación, formación, asistencia técnica, promoción y acompañamiento al inicio y gestión de micro y pequeñas empresas y de estimular la coordinación de los varios organismos que operan en el sector creando una red de monitoreo de la realidad productiva local.
2. Realizado un programa de orientación y formación para el desarrollo de la vocación y la capacidad empresarial y la creación de empresas, con disposición al mejoramiento de las capacidades para el autoempleo y la inserción en la cadena de valor.
3. Creación de 30 nuevas empresas y apoyo a 30 empresas existentes, en los sectores de intervención seleccionados, mediante la incubación física y “a distancia” y la oferta de servicios de formación y asistencia integral a las empresas (producción, gestión, comercialización, calidad, asociatividad, aspectos legales, marketing, promoción), comprendiendo el acceso a un sistema de crédito durable.
4. Promovida, difundida y sistematizada la experiencia de desarrollo económico territorial a nivel local e internacional. Se cree que el sistema previsto, dada la peculiaridad de la situación coyuntural en Argentina, responde de manera adecuada a la necesidad de apoyo a actividades productivas debidamente encuadradas.

Nacimiento: A través de la articulación y el acercamiento de los sectores publico, privado y del tercer sector y su participación activa en el programa., Así como la coordinación y el impulso a la realización de políticas que faciliten el sector. Además, a través de la promoción institucional de las empresas y a búsqueda de financiamiento e inversiones.

Desarrollo y gestión: A través de un programa integral de orientación, formación, acompañamiento al inicio de las empresas y a su gestión mediante asistencia y formación técnica y la instauración de fondos para inversiones productivas, que favorezcan el acceso a la tecnología y la creación de redes asociativas para la inserción en cadena de valor.

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

La creación y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas en Argentina presenta una serie de problemas que podríamos definir "históricos", los cuales se han ulteriormente agravado a causa de la recesión y de la actual crisis socioeconómica que atraviesa el País, y que ha llevado al cierre parcial o total de muchas empresas. Los problemas del sector se pueden subdividir en dos niveles: nacimiento por un lado, desarrollo y gestión por el otro.

Nacimiento

Debilidad / ausencia de una trama institucional de apoyo: las instituciones locales demuestran que apoyan de modo no articulado y con una escasa interacción de los sectores público y privado, esto inhibe el nacimiento de micro y pequeñas empresas. Se suman a esto, los problemas de un ambiente de desconfianza para la inestabilidad política y económica, la falta de crédito y rotura de la cadena de pagos, que, entre otros, desmotivan el espíritu emprendedor.

Discriminación a través de leyes, regulaciones y normativas, especialmente tributarias, laborales, de inscripción y de comercio externo: Las restricciones que afrontan las empresas de pequeña escala para cuestiones regulatorias se manifiestan de diversos modos: principalmente imponiendo barreras de entrada (restringiendo la competencia) y generando mayores costos. Los procedimientos de comercio con el exterior – incluso el permiso de desembarque, la restitución del IVA, el pago de reintegros, la complejidad del sistema de impuestos, las regulaciones del mercado de trabajo y los procedimientos de inscripción en los registros provinciales y municipales, hacen todavía más difícil el nacimiento de las empresas. Las micro y pequeñas empresas señalan que la estructura tributaria es muy compleja, a presión impositiva excesiva así como excesivos son los obstáculos para la restitución de las tasas. En cuanto a las regulaciones laborales, las micro y pequeñas empresas consideran en general que los contratos laborales son muy rígidos y que existe una escasa gravitación en las negociaciones laborales colectivas. La falta de una desregulación formal de las relaciones laborales argentinas llevan a muchas empresas de menor importancia a tener relaciones laborales precarias e informales que representan siempre un riesgo y una incertidumbre para la empresa y sus empleados.

Dificultad de acceso al financiamiento y alto costo del crédito: Antes de la actual crisis, que aparentemente esta fomentando un cambio de política de los bancos hacia las micro y pequeñas empresas, los bancos y las instituciones de crédito en general habían desarrollado estrategias orientadas a obtener el aumento de la participación de los clientes menos riesgosos: grandes empresas y familias. Las micro y pequeñas empresas han sido entonces históricamente excluidas de políticas facilitadoras para la obtención de créditos. Además, la particularidad de la estructura de las micro y pequeñas empresas, que tienen, la mayor parte, un carácter familiar, resulta seguido en un rechazo de los propietarios hacia los agentes financiadores, por temas a perder el control de las decisiones de la empresa. Así, mientras el financiamiento es una de las principales dificultades de las micro y pequeñas empresas, son muy pocas las instituciones que desarrollen y promuevan acciones para resolver el problema.

Desarrollo y Gestión.

Falta de cultura empresarial: En muchas micro y pequeñas empresas en Argentina, en particular aquellas de carácter familiar, no se utilizan instrumentos de planificación sistemática ni organigramas escritos, se producen entonces superposiciones de funciones y no se distinguen las responsabilidades, tanto de los empleados como de los dirigentes. Las decisiones, concentradas en los propietarios, son seguidas intuitivas y sin programación. La poca capacidad de organización y gestión lleva a grandes dificultades al momento de tener que decidir por una reconversión de la empresa, viendo que generalmente no se realizan proyecciones de mercado.

Falta de acceso a la tecnología: En una investigación sobre la conducta tecnológica de las empresas argentinas, se señala que el porcentaje de empresas innovadoras es mucho inferior para las micro, pequeñas y medianas empresas (66%) que para las grandes (93%). Solo el 13% de las pequeñas y medianas empresas esta dotado de unidades de investigación y desarrollo formales.

Falta de formación técnica y de gestión: Varios estudios coinciden que solo una pequeña parte de las micro y pequeñas empresas recurren a agencias de consulta y formación. Entre las razones se destacan el elevado costo de los servicios, la falta de adecuación a la oferta y las dificultades para cuantificar el resultado a priori. La escasa formación de los emprendedores, que habitualmente no logran estar al paso con los tiempos y dar respuesta a condiciones de mercado rápidamente variables.

Falta de cultura asociativa, escasez de acciones de cooperación entre empresas: En Argentina el grado de cooperación entre empresas es muy reducido. Según un estudio de FUNDES-UNGS solo en el 5.1% de las empresas se puede considerar que los nexos con otros agentes (empresas e instituciones) son efectivamente importantes. Al contrario, en el 58.6% de las empresas el grado de aislamiento es elevado y en el restante 36.3% de los casos el grado de vinculación es medio. Esto significa que las micro, pequeñas y medianas empresas argentinas no se nutren de su entorno para mejorar su competitividad. Por otro lado, el acceso a mercados, tecnologías, servicios de formación y consultoras puede ser más factible para las micro y pequeñas empresas, cuando estas operan en forma cooperativa.

**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):

- Régimen de Promoción Mypime: Este régimen de promoción fue consagrado por la ordenanza Municipal N° 7987/01, Decreto Municipal N° 1071/02 y comenzó a funcionar el 2 de setiembre de 2002 celebrando el Día de la Industria.. La misma fomenta la instalación de nuevos emprendimientos en nuestro distrito propiciando exenciones tributarias.
- Ciclos de formación y entrenamiento empresarios: Cría y comercialización de la Chinchilla, Formación en los Procesos de Automatización Industrial 2, Experiencias .
- Programa de recuperación y mejoramiento de la reserva natural Parque Hipólito Yrigoyen, Predio Ferial San Martín
- Conformación de 4 Consorcios: COEMMA (Consorcio Exportador del Mueble, Madera y Accesorios de Gral. San Martín) está integrado por 8 empresas. Comenzó a funcionar en octubre de 2001, se presentó en varias exposiciones internacionales y actualmente exporta a Uruguay, USA; Chile, Costa Rica, Ecuador, etc. Consorcio Textil de Gral. San Martín está conformado por 10 empresas. COEXXA (Red Productiva Local y Consorcio Exportador de Autopartes Argentina. AEXAM BAIRES Herrajes es un consorcio formado por 4 empresas.
- Conformación del Distrito Industrial de Mueble, Maderas y Accesorios de Gral. San Martín.
- Proyecto Biodiesel: Nuestra secretaria realizó el primer Foro de Biodiesel Municipal. Del encuentro de este surgió el compromiso de algunos de los interesados en el tema de formar una comisión que se aboque al proyecto de una planta de producción de biodiesel, para abastecer de combustible a los vehículos municipales y los de las empresas de servicios contratadas por el municipio. Este proyecto esta en una etapa avanzada contando con los presupuestos de fabricantes especializados y de los mismos se seleccionará el que mejor se adecue a las pautas técnica elaboradas por la comisión designada.
- Hermanamientos y convenios con distintas municipalidades: Declaración de Hermanamiento con la Ciudad de Civitanova Marche, Provincia de Nacherata, Región Marche, Italia: llevando a cabo numerosos programas de colaboración, cooperación e intercambios culturales, comerciales, económicos y sociales. Firma de Convenio con la Comuna de Pordenone, Provincia de Pordenone, Región Friuli Venecia, Italia: se promovió la colaboración conjunta en áreas comerciales, técnicas, científicas y deportivas. Firma de Convenio con la Ciudad de Seo Cho, perteneciente a la capital de Seúl, República de Corea. El mismo posibilito el incremento de los lazos de amistad, la cultura, las artes y de la económica - social. Hermanamiento y firma Convenio de Cooperación con la Municipalidad de Capiatá, República del Paraguay. Celebración de Convenios con la Ciudad de Santa Cruz de la Sierra, República de Bolivia. Celebración de Convenios con el Municipio de Sao Bernando do Campo de la República Federativa de Brasil para propiciar intercambios culturales, artísticos, deportivos, científicos y comerciales relacionados al Mercosur. Celebración de Acta de Entendimiento con la República de Bolivia con el propósito de afianzar los lazos de amistad, cooperación mutua e incentivar el intercambio de experiencias. Firma de Convenio Comercial con la ciudad de Shenyang, provincia de Liaoning de la República Popular de China
- Exposiciones: En octubre de 2004 se realizó EPSAM 2004 (Exposición PyME San Martín) y contó con una participación de 200 expositores y 25.000 visitantes en 4 días su éxito fue importante. Hoy estamos trabajando para que este evento se duplique, con un gran esfuerzo participaran 400 expositores y la misma se realizará entre el 1 y 4 de Setiembre del corriente año.
- Rondas de Negocios: Con Quebec - Canadá, Mercosur, Venezuela, etc.
- Visitas a empresas: Es prioridad para esta gestión saber de las necesidades de las empresas sanmartinense, tener un contacto directo nos permite conocer la realidad y a partir de allí poner en marcha políticas para que San Martín vuelva a ser la ciudad de la industria.
- Defensa del Consumidor y Lealtad Comercial: Se han realizado varios encuentros sobre la defensa de los consumidores. Durante el año 2004, se efectuaron 415 audiencias conciliatorias entre contribuyentes demandantes y comerciantes demandados, de los cuales 398 casos fueron resueltos positivamente.
- Programa Mejor San Martín: Es un programa de beneficios para comercios y servicios. En este, se realizan descuentos de hasta un 40% para empleados municipales del distrito. El plan se articula a través de una tarjeta identificatoria y la misma debe exhibirse para obtener el beneficio en los más de 100 comercios adheridos.1

El tipo de departamento es rígido, su organigrama esta compuesto por un secretario, un subsecretario, coordinadores, jefe de departamento, jefe de división, empleados.

**Marco normativo de la experiencia:** ordenanzas, decretos y toda otra norma que sustenten jurídicamente la experiencia (ADJUNTAR COPIAS A LA PRESENTE):

- 1- "Creación de Micro y Pequeñas Empresas en el Municipio de General San Martín como estrategia de desarrollo local", expediente N° 1642-H-2002.
- 2- Documentación pliego de bases y condiciones de la obra "Remodelación y ampliación del Vivero de Empresas Fray Luis Beltrán", expediente N° 7454 - S - 2004.
- 3- Documentación pliego de bases y condiciones generales sobre ampliación y remodelación Vivero de Empresas Fray Luis Beltrán", expediente N° 14.201 - S - 2003.

### Caracterización de la situación previa:

La iniciativa se sitúa como intervención de lucha contra la pobreza y de promoción del desarrollo humano, respecto a la grave crisis estructural que esta viviendo la Argentina, crisis que ha atropellado contemporáneamente los sectores económico, político y social, e cuya víctima es la población entera, con un impacto particularmente grave sobre las capas más vulnerables y desfavorecidas. Las cifras de referencia, en este sentido, son particularmente significativas y alarmantes, si se considera, por ejemplo, que en un año la población que vive bajo el nivel de pobreza pasó del 35% al 45% del total del País. La tasa de desocupación ha pasado en un año del 14.6% al 18.4%. Haciendo referencia a la población infantil y juvenil, tales datos son todavía más preocupantes, con un aumento del 47.1% (mayo 99) al 51.5% (mayo 2001) de la incidencia de la pobreza en la población hasta los 18 años, y un aumento, en el mismo periodo, de 24.6% al 28.6% de la desocupación entre los jóvenes entre los 19 y 24 años.

El aumento de la pobreza y de los niveles de desocupación, esta fuertemente radicado en el receso de la economía argentina. Uno de los sectores mayormente golpeados de tal recesión es aquel de las micro, pequeñas y medianas empresas, que contribuyen en cerca del 60% del valor de la producción total del País. Las problemáticas ya preexistentes en este sector (Ver Problemas para resolver), fueron agravadas por la situación económica del País llevando al cierre total o parcial de muchas de tales empresas, con la pérdida de miles de puestos de trabajo y con la creación de una población de indigentes, que incrementa el ejercito de los *nuevos pobres*. Se trata de sectores sociales que, como consecuencia de las políticas tributarias, de los altos costos de crédito para la pequeña y mediana empresa, de la inflación, de la desocupación, han sido víctimas de una creciente inequidad en la distribución de las entradas, la cual ha traído con sigo una desigualdad de oportunidades, de educación, de acceso a la tierra, a la salud, a la tecnología, en síntesis, de acceso a los bienes y servicios necesarios para una vida digna. Todo esto ha llevado a la transformación de sectores que hasta algunos años atrás formaban parte de la clase media, en el nuevo contingente de pobreza. Este grupo, que puede tener otros niveles de escolaridad en el sistema formal de educación, no llega a insertarse en el sistema económico – por lo inadecuado de su calificación profesional frente a la demanda del mercado, por la edad, entre otros – formando parte de aquellos que se consideran excluidos del sistema y con pocas posibilidades de reinsertarse.

La intervención quiere contribuir a dar un impulso al sector de las micro y pequeñas empresas, en una perspectiva de desarrollo social y productivo local que apoya la reinserción de las partes marginadas del sector económico proporcionando nuevas perspectivas de crecimiento y de mejoramiento socioeconómico, poniendo las bases para una participación activa de la propia comunidad en su autodesarrollo y en la superación de la crisis.

La distribución geográfica de las micro, pequeñas y medianas empresas en Argentina es similar a aquella de las grandes empresas. En la Capital Federal se localizan casi el 50% de las unidades productivas, que emplean mas de la mitad de los ocupados y generan casi el 50% del valor de la producción. Las provincias que siguen en orden de importancia son Santa Fé, Córdoba y Mendoza.

El sector de la micro, pequeña y mediana empresa argentina generaba en 1994 mas del 60% del valor de la producción total del País, empleaba al 78% de los ocupados y estaba compuesto por el 99.7% de las unidades productivas totales en el País. El comercio era el sector en el cual la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas era mas alto, seguido por lo servicios y la industria.

El sector de la micro, pequeña y mediana empresa comprende, por un lado, las microempresas (que emplean entre 1 y 5 personas) y por el otro las pequeñas y medianas empresas (entre 6 y 100 personas empleadas por comercio y servicios y entre 6 y 150 por la industria manufacturera). Las primeras son mas de 800 mil unidades, empleaban 13 millones de personas y generaban un valor de la producción equivalente a 26.8 millones de dólares (1994). La pequeñas y medianas empresas son mucho menos significativas en cuanto a unidades productivas (cerca de 79 mil), no obstante el valor de su producción triplica al del segmento de las microempresas, y también el empleo es sensiblemente superior.

El sector de la micro y pequeña empresa ha sido uno de los mas dañados por la crisis argentina: recesión, “corralito”, deuda en dólares por importaciones y aumento de los precios de los materiales, aumento de capital de trabajo, desaparición del crédito, rotura de la cadena de pagos y falta de una cultura de exportación, son todos factores que han influido pesadamente en el sector, causando el cierre parcial o total de muchas empresas.

La presente intervención pretende articular dos aspectos profundamente vinculados de la sociedad argentina, así como de muchas sociedades: el aspectos productivo y el aspecto social. Se considera que en el panorama de crisis económica y productiva, así como social y política de la Argentina, el desarrollo de la empresa, a través de la promoción de la creación y crecimiento de nuevas empresas y el apoyo a las existentes, tendría efectos positivos en la economía en cuanto incrementa la innovación y diversifica las actividades que se realizan, permitiendo en tal modo un crecimiento del País y una menor vulnerabilidad del sistema. Esta política es, además, una estrategia para combatir la pobreza y promover la inclusión social. Las políticas destinadas a facilitar la actividad emprendedora de todos los individuos, incluso aquellos con menor acceso al capital, han probado ser mas eficaces y sostenibles para los problemas de pobreza y desocupación, que las políticas asistencialitas que están orientadas solamente a asegurar u cierto nivel de ingresos a los grupos mas vulnerables de la sociedad. A través de los mecanismos de promoción de micro, pequeñas y medianas empresas y del autoempleo, se alcanzan mejores resultados en términos de asistencia social, así como una mayor sustentabilidad en el tiempo. Creando capacidad en la gente pobre, se proveen los medios con el objetivo de que ellos mismos superen su situación (Bluestone y Harrison, 1982; Zapp, 1994).

Es en el ámbito de las empresas que el individuo canaliza sus capacidades productivas y que se produce la innovación, considerada uno de los principales motores de crecimiento. Con el fin que exista innovación, es indispensable el rol del emprendedor, que percibe las oportunidades de negocios y el modo de poner en práctica nuevas ideas. Asociado a esto, es fundamental contar con capacidades adecuadas y permitir el acceso al sistema productivo de sectores marginales de la población, proveyéndolas la posibilidad de convertirse micro emprendedores y superando en tal modo los problemas de la entrada de los considerados pobres tradicionales.

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

**Beneficiarios previstos:**

La tipología de la población objetivo de la presente intervención, es aquella de los considerados *nuevos pobres*, definición que indica aquellos sectores sociales de la población que fueron víctimas de una creciente inequidad en la distribución del ingreso. La desigualdad en la distribución del ingreso trajo consigo una desigualdad de oportunidades: de educación, de acceso a la tierra, a la salud, a la tecnología, en síntesis de acceso a los bienes y servicios necesarios para una vida digna. Todo esto llevo a la transformación de los sectores que hasta hace algunos años formaban parte de la clase media, en el nuevo contingente de pobreza. Se trata de un grupo para el cual “la pobreza se esconde dentro de las paredes de la casa”, que puede tener altos niveles de escolaridad en el sistema formal de educación pero que a pesar de esto no llega a insertarse en el sistema económico – por lo inadecuado de la calificación profesional a la demanda de mercado, por la edad, entre otros factores- formando parte de aquellos que se consideran excluidos en cuanto expulsados del sistema y con pocas posibilidades de reinsertarse.

Además, en el Municipio de San Martín (que no es un distrito “dormitorio” sino que es un distrito industrial, donde la población vive y trabaja – o trabajaba), a causa de la grave crisis ocupacional argentina se creó una gran capacidad ociosa de personas que poseen ciertas capacidades técnicas, a las cuales es necesario otorgarles una oportunidad, acompañada del apoyo motivacional necesario que esta faltando.

Podemos entonces resumir esquemáticamente la tipología de los beneficiarios que el presente proyecto se propone alcanzar, del siguiente modo:

- \* *Nuevos pobres*
- \* Personas con un nivel educativo de base y con una fuerte motivación a mejorar su capacidad profesional.
- \* Personas que deben adecuar su calificación profesional a las exigencias del mercado.
- \* Personas que posean capacidades técnicas pero con una falta de estímulo, orientación y motivación (capacidad ociosa)
- \* En particular, personas pertenecientes a familias vulnerables y según los siguientes criterios:
  - Discapacitados (6%)
  - Mujeres jefas de familia (30%)
  - Jóvenes (24%)
  - Adultos desocupados y sub-ocupados (40%)

Se entiende que tal variada tipología de personas no se encuentra localizada en una determinada zona geográfica sino que se encuentra de manera heterogénea distribuida en todo el distrito de San Martín. En base a diagnósticos permanentes efectuados por el Municipio de San Martín, la Secretaria de Salud y Desarrollo Social, se priorizaron las siguientes zonas por la presencia de las condiciones de vulnerabilidad citadas anteriormente: Villa Zagala, Villa Lynch, Villa Maipú, San Andres, Villa Ballester, J.L. Suarez, Villa Libertad, Loma Hermosa, San Martín, Necochea, Billinghurst.

En base a las actividades del proyecto, se tiene la presente subdivisión de los beneficiarios:

- \* 1000 beneficiarios de los talleres de sensibilización y orientación profesional
- \* 350 beneficiarios de los cursos de formación para la creación de empresas (seleccionados dentro de los 1000)
- \* 60 micro y pequeñas empresas que serán asistidas y apoyadas en la fase de comienzo y/o potenciación y expansión
- \* Aproximadamente 180 personas que se estima serán empleadas en las 60 empresas (mínimo 3 por empresa)
- \* Al menos 10 organismos que conformarán el Grupo de Trabajo sobre la Micro y Pequeña Empresa
- \* Los miembros de las instituciones locales que estarán involucradas en este proceso de desarrollo territorial (ver3.5 C)

Considerando que a través de las personas de beneficiaran sus familias, se puede hablar de un numero de beneficiarios cercano a 1300 familias.

En lo que concierne a los beneficiarios indirectos de la intervención, estos serán los 5 sectores de micro y pequeña empresa seleccionados que podrán beneficiarse de las actividades de asistencia técnica, de la creación de redes asociativas de micro y pequeñas empresas, de la inserción en cadena de valor, de la coordinación institucional para la búsqueda de financiamiento.

**Actividades previstas**

**Del Resultado 1:**

- 1.1 Selección y asunción del personal de la Unidad de Asistencia Integral a la empresa
- 1.2 Dotación de materiales y equipo para el funcionamiento de la Unidad
- 1.3 Formación del personal local
- 1.4 Diseño de las modalidades operativas de funcionamiento de la Unidad (plan de trabajo, roles y funciones, etc.)
- 1.5 Constitución de un Grupo de Trabajo sobre las micro y pequeñas empresas, constituido por representantes del sector publico, privado, del tercer sector y de la sociedad civil, con el fin de realizar un monitoreo y análisis constante de la realidad productiva y económica territorial
- 1.6 Creación y alimentación permanente de una base de datos para la medida de indicadores de actividad, necesidad, características, empleo, desocupación, creación y mortalidad de empresas en los sectores seleccionados.



**Del Resultado 2:**

- 2.1 Actualización del diagnóstico de demanda y oferta del mercado local, provincial y nacional y perfil ocupacional de los beneficiarios
- 2.2 Planificación operativa y diseño de los contenidos curriculares de 20 talleres de sensibilización, motivación y orientación a la vocación empresarial.
- 2.3 Organización y realización de los 20 talleres directos a 1000 beneficiarios (talleres de 16 horas cada uno con 50 participantes, del 6° al 25° mes)
- 2.4 Planificación operativa y diseño de los contenidos curriculares de 10 cursos de formación para potenciales emprendedores, seleccionados entre los participantes de los talleres
- 2.5 Organización y realización de los 10 cursos directos a 350 beneficiarios (cada curso con una duración de 54 horas cátedra, con 35 participantes)

**Del Resultado 3:**

- 3.1 Conformación de una Unidad Técnica de Gestión del Vivero de Empresas municipal
- 3.2 Puesta a punto y equipamiento del Vivero de empresas
- 3.3 Instalación de 30 nuevas micro y pequeñas empresas en el Vivero e incubación “a distancia” de otras 30 empresas
- 3.4 Realización de módulos de formación técnico-especialista para las 60 empresas incubadas (informática, administración y contabilidad, logística, marketing, aspectos legales)
- 3.5 Oferta de servicios de asistencia técnica a las 60 empresas incubadas físicamente y a distancia
- 3.6 Promoción e investigación de socios para las empresas incubadas (contactos con organismos, organización de encuentros, busca de socios comerciales, difusión de demanda y oferta de bienes, marketing directo)

**Del Resultado 4:**

- 4.1 Organización y realización de 2 rondas de negocios para la búsqueda de financiamiento, inversión y oportunidades de sociedad
- 4.2 Realización de intercambios para la promoción, el conocimiento y la difusión de experiencias entre la realidad productiva local y asociaciones empresarias italianas
- 4.3 Revisión y análisis de la información y experiencias recogidas por el Grupo de Trabajo y de los resultados de la experiencia del proyecto
- 4.4 Publicación de la experiencia sistematizada

**Articulación y participación**

La metodología de intervención que enviste todas las acciones previstas por el proyecto es aquella de activación de una fuerte coordinación entre todas las instituciones que, a nivel territorial, trabajan para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, así como una participación de las autoridades locales en un proyecto a favor de las fases más vulnerables de la población. Esto presupone una coordinación dinámica con todos los sujetos que trabajan en el mismo sector, con el fin de no duplicar las acciones, optimizar los recursos humanos y monetarios disponibles, integrar los esfuerzos y los recursos existentes y dar mayor impacto y eficacia a las acciones previstas.

Las acciones del proyecto son realizadas a través del compromiso de todos los sujetos interesados según una modalidad participativa, en cuanto se considera esta, la base para la sustentabilidad del proyecto mismo. En particular se tiende hacia la participación activa de la población a través de la consulta permanente y estructurada con los beneficiarios y sus representantes para la definición del contenido específico de las actividades a desarrollarse, la planificación y realización de tales actividades.

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

- Convocatoria de posibles beneficiarios a través de instituciones locales y de la Red Local (escuelas, sociedades de fomento, clubes, etc.)
- 11 talleres de orientación emprendedora con un promedio de 30 participantes cada uno, por un total de 304 beneficiarios
- Selección para los cursos de plan de negocios
- 3 cursos de formación en plan de negocios con un promedio de 35 proyectos cada uno, por un total de 117 proyectos
- 50 proyectos presentaron su plan de negocios
- Selección de 20 proyectos presentados para su incubación: 9 incubados físicamente y 9 a distancia. Los proyectos se seleccionaron según criterios de viabilidad económica, técnica, de potencial para el desarrollo local, integración en cadenas de valor, entre otros.
- Inicio de la incubación a distancia (1° ciclo) en abril 2004
- Inicio de la incubación física (1° ciclo) en agosto 2004
- Constitución de la Red Local de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas, una instancia creada con el objetivo expreso de consolidar una trama institucional de apoyo a las empresas incubadas o vinculadas al programa y para el sector en general. El Programa MIPES se ha vinculado a un conjunto de instituciones locales o con jurisdicción en el Partido de General San Martín, para llevar adelante proyectos de cooperación en beneficio de las microempresas locales. con la participación de: UNSAM, MGSM, Consejo Deliberante de San Martín, Polo Tecnológico Constituyentes, Centro de Ingenieros de Gral. San Martín y 3 de Febrero, Sociedad Italiana de Gral. San Martín, Consorcios Exportadores (CoEMMA y AREXSAM), INTI, Mo. de Asuntos Agrarios y Producción de la PBA, Centro IDEB San Martín, SEPyME y DR, Cámaras Empresarias locales, Gestionar ONG, Mutual de Bomberos de Villa Ballester, Colegios de San Martín (Colegio Almafuerte, Colegio Inmaculada), Fundación Banco Credicoop, Fundación Garantizar el Desarrollo, FONCAP, SEPYME
- Conformación de un servicio de Ventanilla a MIPES de orientación formativa, administrativo-empresarial, financiera, comercial vinculación productiva: En la actualidad se brinda información y orientación sobre:  
a) Disposiciones legales y administrativas que afectan al sector, tanto del orden nacional, provincial como municipal, b) Aspectos contable-impositivo y jurídico-fiscales con las mipes (formas de organización y asociación, impuestos y contratos), c) Oferta de líneas de créditos y subvenciones para el sector de las mipes, d) Listado de proveedores y clientes potenciales e) Atención de consultas (mediantes consultores profesionales) en áreas de: marketing, comercial, contable, productiva y social
- Se otorgaron 11 micro créditos y 2 subsidios, cuyos valores se ubican entre 3 mil a 5 mil pesos. El recupero a la fecha es del 92%
- Apertura y funcionamiento de una tienda de emprendimientos del Programa MIPES
- En agosto de 2005 egresarán las primeras empresas que cumplieron la etapa de incubación.
- En julio 2005 empezó el segundo ciclo de formación, se convocaron 69 proyectos, se preseleccionaron mediante entrevista 43 proyectos
- Se realizaron 2 talleres de orientación emprendedora por un total de 37 participantes
- Se seleccionaron 27 proyectos para pasar al curso de plan e negocios
- El curso en plan de negocios empezará el 13 de agosto 2005
- Gestiones institucionales para vinculación comercial, ventanilla, micro crédito y acceso a líneas de crédito, que han llevado hasta ahora a la firma de convenios con: Foncap S.A., Centro de Ingenieros de San Martín y 3 de Febrero, Red de Apoyo al Trabajo Popular INTI, Fundación Credicoop.
- Se mejoraron las instalaciones físicas y el equipamiento de la incubadora del Programa: Remodelación: 1° Etapa: Se gastó la cantidad de \$ 193.214 (pesos ciento noventa y tres mil doscientos catorce) en la construcción de grupos sanitarios (vestuarios dama y caballero, sanitario para discapacitados y la instalación eléctrica (trifásica) y de gas (tipo industrial de alimentación a los módulos), 2° Etapa: Se gastó la cantidad de \$ 134.156,46 (pesos ciento treinta y cuatro mil ciento cincuenta y seis con 467100) en la construcción de las nuevas oficinas en planta alta (aprox. 100 mts.2 ) con servicio de oficce y sanitario e instalaciones para showroom.
- La incubadora consta de 10 boxes entre 25 y 60 metros cuadrados cada uno, una oficina destinada a los Consorcios de Empresas y un sector destinado a capacitación. Las empresas tendrán espacio en la incubadora por el lapso de nueve meses, donde comparten instalaciones, equipamiento y servicios administrativos y de asistencia técnica. Luego de este lapso, deberán ceder su lugar a una nueva tanda de emprendedores. La incubadora cuenta además con salones de capacitación, 1 ventanilla de asesoramiento e información y un showroom para los productos fabricados por los participantes del Programa.

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

Coordinación:

- Ingeniera: Coordinadora General y administrativa
- Socióloga: Responsable áreas de formación e incubación

Área formación:

- Trabajadora social
- Coordinadora pedagógica

Incubación y asistencia técnica:

- Articulador Comercial (Economista)
- Ingeniero en Procesos Productivos
- Contador
- Pasantes en economía e ingeniería de apoyo a las áreas comercial, contable y producción
- Consultores puntuales según necesidad de las empresas (abogado, técnicos, informática, etc.)

Promoción:

- Responsable Ventanilla de Servicios

Administración

- Administradora/Contadora
- Empleados administrativos municipales del Vivero de Empresas
- Limpieza

Además el Programa cuenta con un Consejo Consultivo con representantes institucionales de las tres entidades (CISP, UNSAM y MSM) y se articula permanentemente con las entidades de la Red Local.

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

	<b>Monto (EN EUROS)</b>	<b>% sobre el total</b>
MAE Italiano (Ministerio de Asuntos Exteriores Italiano (en efectivo)	759,462.23	59.92%
ONG CISP (en efectivo y especies)	201,349.00	15.89%
Contrapartes (MSM, UNSAM) (en efectivo y especies)	306,671.00	24.20%
<b>TOTAL</b>	<b>1,267,482.23</b>	<b>100.00%</b>

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

Fundamentalmente, mencionamos el proceso de negociación con el Honorable Concejo Deliberante para la asignación de presupuesto para el mejoramiento de las instalaciones y funcionamiento autónomo de la incubadora.

Las demoras en las asignaciones, afectaron el normal funcionamiento de las empresas incubadas

**Evaluación del impacto de la experiencia:**

El proyecto tiene una duración inicial prevista de 3 años (desde abril 2003), que se van a extender a 4 o 5 (probablemente hasta fin de 2006), y se encuentra actualmente en su 2º año de ejecución. Se estima que el impacto de la experiencia se pueda evaluar recientemente a al menos 2 años de terminar el proyecto. Sin embargo, se puede estimar el impacto que se pretende lograr y que es el fortalecimiento de la incubadora de base social, como aprendizaje del equipo técnico mixto, municipales, profesionales, docentes y pasantes de la universidad que participan de esta experiencia, en aspectos relacionados con:

- la gestión de programas de acción directa
- la vinculación con los sectores económicos y sociales que presentan dificultades para adaptarse al contexto actual, producto de los cambios implementados en las últimas décadas
- la participación en proyectos orientados a superar la pobreza
- el conocimiento aplicado a resolver los problemas de empresas con bajo capital de inversión, relacionado con la innovación tecnológicas, calificación y seguridad en el trabajo,
- el desarrollo de tecnologías de gestión de base asociativa y formas de transferencia a personas, grupos o empresas en situación de exclusión económica y social
- el conocimiento del territorio y los actores locales

Finalmente, la incubadora permitirá testear la validez de esta metodología aplicada a generar empleo, brindar entrenamiento laboral, promover la vocación emprendedora y consolidar el tejido de empresas a escala micropyme.

**Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:**

El proyecto implementa un monitoreo permanente de las actividades y de los resultados que se obtienen progresivamente en el desarrollo de los mismo. Con base al marco lógico del proyecto y a los indicadores ahí definidos, se han diseñados varias herramientas de recolección de datos para medir el grado de desarrollo y avance de las empresas (por las áreas contable, administrativa, producción, comercial). Además de esto, el personal del proyecto realiza visitas de monitoreo a los emprendimientos incubados a distancia. Se realiza asimismo un monitoreo crediticio (vencimientos, pagos, moras, etc.).

Se realizan reuniones de seguimiento semanales, y se han realizado a la fecha 2 experiencias de evaluación del 1º ciclo. Se prevé realizar otra al finalizar el 2º ciclo.

Al final del proyecto se prevé la realización de una publicación final que contenga la evaluación de la experiencia del proyecto sistematizada, con el fin de favorecer la utilización de la información como instrumento en el proceso de aprendizaje institucional y de rediseño de mecanismos en base a lecciones aprendidas, éxitos y dificultades, así como para permitir la oportuna visibilidad del proyecto, ya sea en el ámbito local como en el nacional e internacional.

**¿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?**

Entre los aspectos más importantes del aprendizaje institucional producto de la experiencia podemos mencionar:

El afianzamiento de los vínculos entre la MSM y la UNSAM que posibilita la interacción permanente entre el gobierno local y las instituciones del conocimiento (distintas escuelas y centros de investigación de la UNSAM, como el Polo Tecnológico Constituyentes) pertenecientes al territorio.

La vinculación con los sectores económica y socialmente desfavorecidos a través de propuestas concretas relacionadas con la recreación del tejido productivo local

El conocimiento y gestión aplicados a resolver los problemas de empresas con bajo capital de inversión, en relación al desarrollo de tecnologías de gestión, calificación de los empresarios, desarrollo de productos y vinculaciones comerciales

La integración de equipos mixtos interdisciplinarios que permite ampliar y complementar la gestión de las empresas y los servicios al territorio que brinda la incubadora

La integración de una red de actores sociales de apoyo al proyecto, permite concertar los acuerdos institucionales para la sostenibilidad futura de la incubadora.

Entre las iniciativas específicas productos de este aprendizaje inter-institucional podemos mencionar el proyecto consensuado con la red de actores; de creación de una ventanilla de servicios al territorio, de diseño descentralizado, que amplían la oferta local al sector de la micro y pequeña empresa (información, capacitación y asesoramiento técnico) y fortalece la vinculación de las instituciones locales. Las ventanillas funcionan en 3 instituciones locales: el colegio Almafuerte, la Mutual de Bomberos y la Unión Industrial de San Martín.