

CONSTITUCIÓN DE UNA AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL EN EL PARTIDO DE SAN MARTÍN

Enrique Dentice (enrique.dentice@unsam.edu.ar)

Licenciado en Economía – Maestrando en Desarrollo Económico Local
Maestría y especialización en Democratización y Derechos Humanos
Profesor Seminario de Presupuestos por Programa con enfoque de derechos.
Escuela de Economía y Negocios – Universidad Nacional de San Martín

Andrés Salama (andres.salama@unsam.edu.ar)

Licenciado en Economía – Maestrando en Desarrollo Económico Local
Escuela de Economía y Negocios – Universidad Nacional de San Martín

Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar una política pública perteneciente al ámbito municipal: el proyecto para constituir una agencia de desarrollo local en el municipio de General San Martín, denominada Adelsam. Una agencia de desarrollo local es una organización promovida por las entidades locales públicas y privadas a efectos de contribuir al desarrollo productivo local, articulando y facilitando la utilización de los instrumentos de apoyo a la competitividad de las empresas, y dinamizando la creación de la actividad productiva y la promoción económica local. Para ello promueve y utiliza todos aquellos recursos endógenos a su alcance. Así, el proyecto de Adelsam es concebido como una posibilidad efectiva de incrementar los servicios de apoyo a las pymes del territorio, con el objeto de crear un ambiente que facilite el desarrollo de éstas y el aumento de su eficiencia y competitividad. Para ello, se planificó una entidad consensuada con las principales instituciones del territorio relacionadas con el desarrollo local que tuviesen experiencia en el tema y niveles de representatividad entre sus bases.

Palabras clave: Agencias de Desarrollo Local, Desarrollo Local, Pymes

Características del Partido de General San Martín

Analizaremos aquí muy brevemente las características del partido de General San Martín. Se encuentra ubicado en el primer cordón del Conurbano Bonaerense. Tiene una superficie de 56 km² y cuenta con una población de 403.107 habitantes, según el censo realizado en el año 2001. La industria es la actividad de mayor relevancia en el valor de la oferta productiva local; siendo el destino de los bienes y servicios tanto el mercado interno como la exportación. En este sentido, es de destacar que el partido de San Martín produce un 11,9% del valor agregado de la provincia de Buenos Aires en la industria (genera, en cambio, tan solo un 4,15% y un 2,93% del valor agregado del comercio y los servicios, respectivamente). En los últimos años, por otra parte, ha habido una importante creación de industrias en el partido, lo que muestra una importante actitud preactiva por parte de los empresarios industriales locales.

Análisis del problema

A la luz de este contexto, podemos mencionar una serie de problemas que enfrenta la industria del partido. Al hacer esto, debemos tener el cuidado de no caer en las dificultades que se presentan al definir los problemas. Según Bardach, estas dificultades son:

“definir los límites del problema para evitar la suboptimización inadecuada en la búsqueda de su solución; evaluar el ámbito, carácter e intensidad de los sentimientos ciudadanos acerca de situaciones o condiciones consideradas problemáticas; “desempacar” una buena definición del problema del paquete de cuestiones retóricamente definidas; evaluar críticamente los componentes factuales o causales que conllevan ciertas definiciones del problema; deslegitimar ciertas definiciones que aunque basadas en sentimientos ciudadanos genuinos, van en contra de concepciones más razonadas de interés público” (Bardach, 1993)

Hecha esta aclaración sobre las dificultades en que podemos caer al definir el problema, presentamos aquí una lista de los problemas que atraviesa la industria del partido de San Martín.

- a) dificultad de encontrar recursos humanos calificados
- b) gran cantidad de microemprendimientos que operan en el mercado informal y que carecen de todo tipo de asistencia.
- c) grandes dificultades con el financiamiento de los procesos operatorios y de la implementación de investigación y desarrollo en innovaciones.
- d) equipamiento inadecuado
- e) dificultades en evaluar la demanda
- f) falta de asistencia externa tecnológica específica

Si la definición del problema es difícil, encontrar la solución plausible, siguiendo a Bardach, probablemente sea la parte más ardua del trabajo. Dentro del partido de San Martín, se ha considerado que una solución a estos problemas puede pasar por la creación de una agencia de desarrollo local.

Tamayo Saez (1997) considera que el proceso o ciclo de construcción de políticas públicas comprende las siguientes fases: 1) identificación y definición del problema, 2)

formulación de las alternativas de solución, 3) adopción de una alternativa, 4) implantación de la alternativa seleccionada, 5) evaluación de los resultados obtenidos. Ante la problemática de las pymes de San Martín, una alternativa a la formación de una agencia de desarrollo local sería no constituirla y seguir apoyando a las pymes sin esta agencia. La constitución de una agencia de desarrollo local puede tener sus desventajas, como se verá más adelante. Sin embargo, los principales actores del partido han apoyado la creación de la agencia, ya que consideran que una agencia de desarrollo local puede ser un instrumento muy dinámico en el mediano plazo para dar solución a las necesidades de sectores de la actividad productiva del distrito, particularmente el industrial.

Por otra parte, un sistema de pequeñas empresas puede conducir a un desarrollo mucho más rápido que un sistema basado en empresas grandes y con altas inversiones de capital, dado que entre las pymes se intercambian ideas y conocimiento técnico y se genera en red, y es precisamente el lugar de la Agencia de Desarrollo la gestación y el mantenimiento de esa red. Sin instituciones y contextos confiables, las pequeñas empresas carecerán de motivación para desarrollarse.

¿Qué es lo que se puede gestionar para poder responder al desarrollo endógeno específicamente en este distrito cuyas características son identificables plenamente con las del conurbano bonaerense? ¿Cómo encarar este desafío con las características de las capacidades institucionales¹ de las administraciones locales?

Bases para una agencia de desarrollo local

Los criterios básicos que encuadran la creación de la Agencia son:

- a) horizontalidad: en relación con el proceso participativo de los distintos actores, ya sea en los momentos de deliberación, construcción, ejecución y sentido.
- b) concertación: entendiendo como tal el criterio que busca garantizar el consenso entre los protagonistas.
- c) territorialidad: significa dar prioridad a lo local.
- d) flexibilidad organizacional: la organización a constituir deberá manejarse con criterios basados en la racionalidad pero con la suficiente flexibilidad adaptativa que elimine todo sesgo burocrático.
- e) la sustentabilidad ambiental como requisito para preservar el ecosistema de las explotaciones intensivas

La gestión de lo local es bastante compleja. No se resuelve mágicamente con la sanción de leyes ni con la creación de un organismo, sino que el quién y el como, deben ser la consecuencia de un proceso de definición de cuestiones como la disponibilidad de

¹ En función del conocimiento de la realidad del distrito, mencionamos algunos límites para este proceso que nos parece importante destacar:

- a) la limitada capacidad de negociación del estado municipal con los sectores económicos.
- b) la falta de correlato y de articulación en todas las etapas de los planes, programas y proyectos que responden a instancias nacionales y provinciales.
- c) la superposición funcional partido-gobierno. Las pujas políticas tienden a desactivar los ámbitos más estables de participación, quitan transferencia y disminuyen la eficiencia.
- d) La persistencia de modelos decisorios tradicionales, clientelismo político en lo político y tecnocrático en lo técnico.

recursos y la complementariedad de tareas, proceso que es eminentemente político y no técnico.²

Por ello se habla de gobierno de lo público, concepto más totalizador que administración pública. El concepto de capacidad de gestión pública que unifica criterios es: la capacidad de realización, mediante estrategias y mecanismos descentralizados y democráticos para la previsión y la administración de recursos y servicios públicos, con vistas a un desarrollo social y mejora de la calidad de vida de la población.

Organización e implementación del proyecto

Adelsam será una agencia con intervención pública y privada. Su Consejo Directivo, órgano de toma de decisión, está compuesto con los representantes de las siguientes cuatro organizaciones³:

1. Municipalidad de Gral. San Martín

El rol de la Municipalidad en el desarrollo local está relacionado con la coordinación y articulación de las distintas experiencias del distrito, potenciando el crecimiento de la producción en varias cadenas de valor o conjuntos de actividad con la participación de diversos actores.

Entre las otras actividades del Municipio orientadas al desarrollo productivo local, se encuentran:

- Asistencia técnica para el Comercio Internacional
- Protección de Pequeñas y Medianas Empresas
- Canalización de financiación productiva
- Organización anual de la EPSAM (Exposición Pyme de San Martín)

Universidad Nacional de Gral. San Martín

La Unsam es una joven institución académica fundada en 1992 con una particular dinámica y un fuerte acento en los temas y carreras científicas y tecnológicas. El alto grado de integración con el medio la ha llevado a generar una muy intensa relación con instituciones, organismos, empresas y entidades, logrando múltiples convenios de colaboración.

Honorable Consejo Deliberante

Es uno de los poderes del gobierno municipal. Respecto de las tareas de la Agencia, entre sus actividades se puede enumerar la articulación de políticas enfocadas en el sector pyme, el acompañamiento a la instrumentación de políticas de desarrollo local y el contralor de la ejecución de las acciones en las que participa la Adelsam

Cámara Empresaria Sanmartinense

Entidad empresaria de San Martín, integrada por:

² Ver Badia (1999).

³ Si bien el consejo directivo de la Adelsam esta formado por estas entidades, todas aquellas organizaciones que puedan aportar al desarrollo local podrán asociarse a la agencia, como instituciones educativas, entidades gremiales empresarias, sindicatos, cooperativas, delegaciones de INTA, SENASA, ONGs, Institutos Tecnológicos, etc.



- Unión Industrial de General San Martín
- Cámara Empresaria de General San Martín
- Liga del Comercio y la Industria de San Martín
- Asociación de Comercio, Industria y Afines de Villa Maipú
- Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios (APyME) y
- Asociación Civil Empresarias y Profesionales de San Martín (ACEP)

Cada institución participante de la Agencia enviará dos representantes legales que elegirán al presidente de la Agencia. Los integrantes de este Consejo Directivo no percibirán ni salario, ni ningún tipo de remuneraciones ya que su relación laboral se establecerá con su institución local de base. La presidencia de la Agencia será rotativa entre los representantes del Consejo Directivo. La duración será de 2 años. Las decisiones se tomarán por mayoría simple. En caso de paridad de votos el presidente tomará la decisión en el respectivo momento.

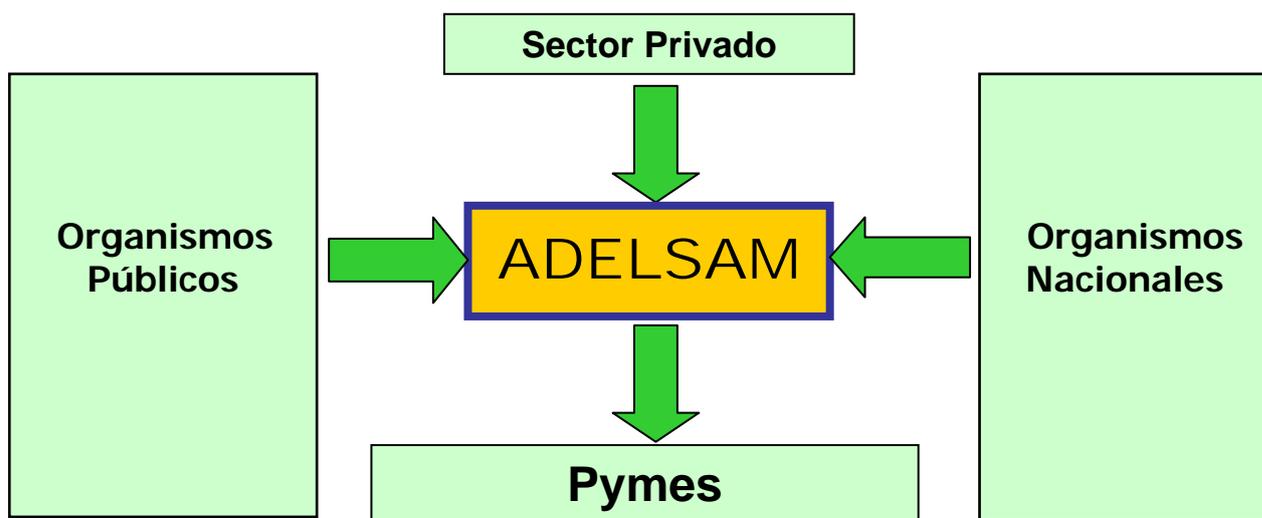
Los principales objetivos de este Consejo Directivo son: el tratamiento del planeamiento estratégico, la selección de los proyectos y el seguimiento y la evaluación de estos. En un segundo nivel existirá un Gerente que será propuesto y elegido por el Consejo Directivo que percibirá una remuneración en concepto de salario. La capacidad de gestión del gerente será un punto clave para el éxito de las actividades de la Adelsam. Por otra parte, el establecimiento físico de la Agencia será dentro de una de las sedes de la Universidad de San Martín o del Municipio de San Martín.

Visión de la Agencia

Adelsam será una entidad público privada, con capacidad de implementar estrategias de fortalecimiento y desarrollo para pymes industriales de San Martín, coordinando esfuerzos y políticas de entidades públicas y privadas, fomentando la formación profesional y la recalificación técnica en las áreas que sean necesarias, coordinando acciones con los actores significativos, promoviendo la incorporación de nuevas tecnologías, construyendo nuevos espacios institucionales y buscando sinergias, sobre la base del estudio permanente de las necesidades del sector.

Misión de la Agencia

Promocionar el desarrollo de las pymes de San Martín, la creación de empleo y riqueza en el distrito; brindar asistencia técnica especializada y asesoramiento al sector, capacitar según las necesidades del territorio, promover el uso de nuevas tecnologías, creando sinergia entre los actores locales, promocionando las pymes y extendiendo las fronteras del mercado. Además la Adelsam será un vehículo para implementar programas de todos los sectores, públicos y privados cuyo objeto sea el apoyo a las pymes, como se puede observar en el siguiente cuadro:



Análisis FODA de la Adelsam

Fortalezas:

- Antecedentes reconocidos de sus integrantes
- Capacidad de éstos de diagnosticar la situación de la economía local

Debilidades:

- Poco conocimiento sobre el concepto de agencia de desarrollo local.
- Pymes con desventajas en términos de tamaño y de tecnología.
- Equipamiento inadecuado.
- Dificultades con el financiamiento.

Oportunidades:

- Actualmente en el distrito de San Martín no hay una entidad que cumpla las funciones de una agencia de desarrollo local.

Amenazas:

- Gran dependencia del presupuesto y de las directrices de las autoridades locales.
- Ausencia de un marco legal e institucional definido.
- Dificultades para reclutar personal calificado.
- Falta de financiación para el funcionamiento de la agencia.

Análisis de los Objetivos

En función de los problemas planteados, los recursos disponibles y los criterios básicos acordados se definen como objetivos generales de la Adelsam:

1) Impulsar la actividad productiva local.

2) Alentar la integración económica entre los actores del crecimiento, especialmente las pymes y de estos con las actividades productivas y centros de innovación nacionales y extranjeros otorgándole asesoramiento, asistencia, información y apoyo.

- 3) Promover la iniciativa y la participación a partir de proyectos y programas que estimulen u orienten las energías sociales hacia objetivos de interés colectivo y que refuercen el tejido asociativo.
- 4) Contar con información actualizada y fácilmente intercambiable entre los diferentes actores territoriales e identificar las fortalezas y debilidades del territorio.
- 5) Promover las pymes a través del así llamado marketing territorial.

La agencia buscará contribuir al desarrollo productivo local articulando y facilitando la utilización de los instrumentos de apoyo a la competitividad de las empresas, dinamizando la actividad productiva en el territorio a través de la promoción económica de los recursos locales, concertando acciones del sector público y del privado.

El objetivo general de la Agencia es construir una agenda de la problemática territorial y buscar soluciones en un marco de complementariedad y compromiso publico-privado, diseñar e implementar una estrategia territorial específica, centrando su tarea en el sector pyme de San Martín, complementando las acciones de instituciones que ya están trabajando en ésta área.

En cuanto a los objetivos específicos, estos son:

- 1) Dar asistencia técnica especializada a pymes y a microempresas.
- 2) Brindar asesoramiento al sector pyme de San Martín sobre aspectos jurídicos, impositivos, estudios de viabilidad, marketing, entre otros.
- 3) Desarrollar un sistema de capacitación para los empresarios pymes y microemprendedores, como también para potenciar la actividad.
- 4) Difundir y promover en los empresarios las acciones de innovación.
- 5) Promover el uso de nuevas tecnologías.
- 6) Crear sinergia entre los actores locales para beneficiar a las pymes de San Martín.
- 7) Extender las fronteras del mercado.
- 8) Desarrollar una estrategia de captación de recursos financieros y asesorar financieramente a los distintos actores que la demandan.
- 9) Generar, obtener y mantener bases de datos con información útil para el sector empresarial local.
- 10) Promocionar las pymes de San Martín.

Resumiendo, las tareas de la Adelsam serán: a) realizar un análisis de necesidades de las Pymes industriales de San Martín; b) construir una agenda de trabajo para resolver las necesidades de las Pymes; c) definir estrategias para integrar a las Pymes con la región



el país y el mundo; d) implementar las acciones para resolver las necesidades detectadas y e) complementar los servicios que prestan otras instituciones como por ejemplo la Secretaría de Industria y Comercio del Municipio.

Líneas estratégicas de acción propuestas

Se han trazado líneas estratégicas respecto a la Adelsam de acuerdo a distintas áreas. Para los sistemas de información éstas son:

- a) analizar necesidades locales de las pymes
- b) tomar decisiones estratégicas
- c) operar un centro de información a pymes y microempresas locales
- d) transferir tecnología
- e) sistematizar la interacción entre los sectores productivos

Respecto a la sensibilización y capacitación, éstas consisten en:

- i) realizar jornadas y talleres para los sectores pymes y empresarial
- ii) coordinar acciones y convenios entre sectores productivos y empresariales para capacitación de acuerdo a la demanda sectorial
- iii) desarrollar capacitación y asesoría técnica en calidad y productividad

Respecto a la divulgación, las líneas estratégicas serán:

- a) difusión de los recursos disponibles en el territorio (oferta y demanda)
- b) divulgación de las actividades de capacitación
- c) promoción comercial
- d) obtención de recursos financieros y no financieros

Resultados esperados

Los resultados esperados del accionar de la agencia serán:

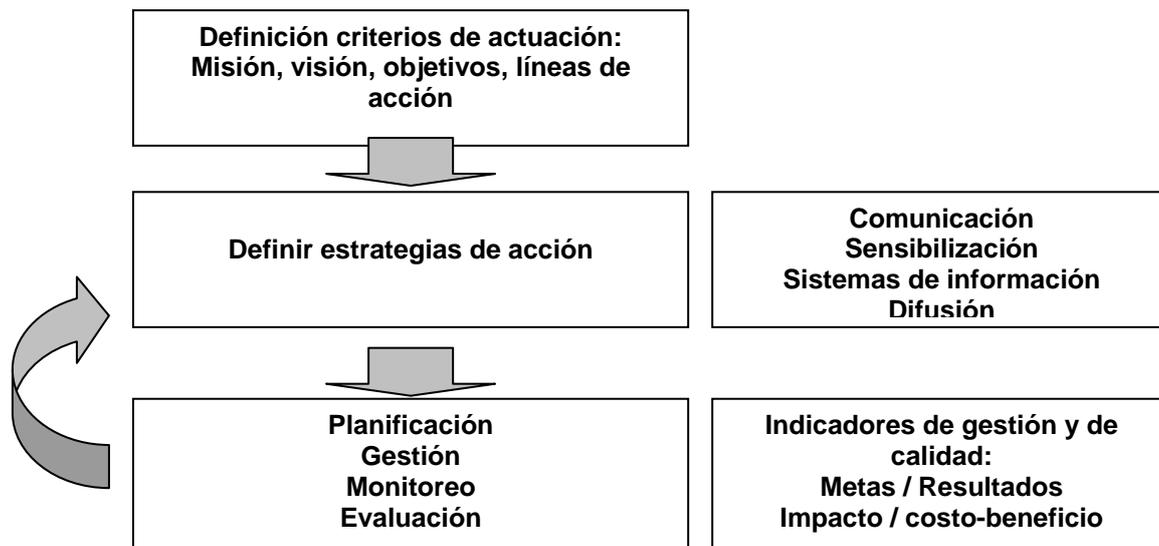
- 1) La conformación de un equipo de trabajo interdisciplinario cuya tarea fundamental será la de capacitación y asistencia técnica a los empresarios pymes y microemprendedores que desarrollan actividades productivas.
- 2) El desarrollo de un plan estratégico de comunicación y de divulgación respecto, por un lado a los objetivos de la Adelsam y de impulso a las capacidades creativas, innovadoras y competitivas.
- 3) La construcción de una base de datos con potenciales clientes nacionales e internacionales.
- 4) La firma e implementación de convenios con empresas extranjeras
- 5) La realización de un proyecto que contemple un análisis macro y microeconómico de la situación financiera que nos permita un diagnóstico actualizado, de la utilización potencial de la totalidad de las líneas de crédito existentes en instituciones financieras públicas y/o privadas que financien o puedan llegar a financiar estas actividades.
- 6) La firma e implementación de acuerdos con otras agencias de desarrollo local y con organismos de agencias.

Actividades

Para alcanzar los resultados esperados, la Adelsam piensa realizar las siguientes actividades, clasificadas según las líneas de actuación en que funcionarán:

- a. Información
 - Servicios de información a pymes y microempresas locales
 - Publicaciones mensual por Internet
 - Jornadas y Talleres
- b. Capacitación
 - Cursos y Becas de especialización.
 - Divulgación de Servicios de Capacitación
 - Cursos para pymes ofrecidos por la Unsam dirigido a microempresarios, funcionarios y dirigentes sindicales-empresariales
- c. Divulgación
 - Actividades de Innovación Tecnológica e I+D,
 - Calidad y Productividad
 - Transferencia de Tecnología
- d. Internacionalización de empresas
 - Programa de visita a Ferias Internacionales
 - Misiones internacionales
 - Gestión de contactos con clientes
- e. asistencia técnica :
 - Acompañamiento técnico a los empresarios que lo demanden en sus diferentes momentos.
- f. gestión financiera:
 - Asesoramiento técnico financiero (líneas de crédito en SePyME, Banco Provincia, etc.)
 - Firmar convenios con entidades financieras y bancarias.

En el siguiente gráfico, por su parte, se presenta el modelo de planificación para la Adelsam.



Factores internos y externos de riesgo

En función de los objetivos específicos planteados, sintetizados en acciones de asistencia, capacitación, divulgación, gestión y asesoramiento al grupo objetivo (pymes, empresarios y microempresas), entendemos que existen factores que no se controlan directamente y que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos fijados. Esto obliga necesariamente a que el grupo que conduce políticamente el proyecto procure disminuir el grado de incertidumbre y resuelva eficientemente las tareas a su cargo.

Entendemos que los riesgos son:

- a) Dificultades para “vender” la idea de la Adelsam a los actores relevantes a su implementación.
- b) Solapamiento de funciones con otras instituciones de apoyo de pymes.
- c) Falta de financiamiento.
- d) Fuerte dependencia del sector público si el financiamiento tiene ese origen y condicionamiento de las decisiones por esta razón.
- e) Dificultades para la selección del personal adecuado para la gestión de la agencia.
- f) Puede ocurrir además que si bien se cumplen lo pactado se deteriore la calidad de cualquiera de las prestaciones, lo que traduce en ineficiente el proyecto en su totalidad.
- g) Cambios imprevistos de las normativas de aplicación.
- h) Incapacidad de gestión.

- i) Que Adelsam se termine transformando en una dependencia burocrática enfocada mas en sus propias necesidades y perspectivas que en las de las pymes a las que debe asistir

Como vemos, hay muchos motivos por los cuales los planes de la Adelsam terminen fracasando. Majone (1997) hace una taxonomía de las restricciones que enfrenta un proyecto para realizarse, y enumera restricciones de mercado, restricciones de producto, restricciones tecnológicas, restricciones organizacionales y restricciones de recursos. Los riesgos mencionados arriba entrarían básicamente en las últimas dos, las restricciones organizacionales y las restricciones de recursos. Mintzberg y Jorgensen (1995) notan, citando a Tom Peters, como menos del 10% de las estrategias formuladas en el sector privado llegan a aplicarse. Es posible que en el sector público este porcentaje, debido a cuestiones políticas, sea aún menor. Y, en palabras de Majone (1997)

...la tendencia a equiparar lo deseable con lo posible es siempre fuerte, sobre todo en política

Por eso, la Adelsam es por el momento un proyecto, y habrá que ver si sortea todos los obstáculos mencionados arriba para empezar a funcionar en la forma prevista.

Evaluación de la gestión

Como afirma Tamayo Sáez (1997)

la evaluación es la última fase del proceso de la política pública, y puesto que el proceso es cíclico, es también la primera...los problemas públicos rara vez tienen una solución definitiva...la situación más común tras la evaluación es la introducción de variaciones en la política preexistente o la sucesión de ésta por otra más adecuada al estado del problema

La condición fundamental para evaluar el trabajo de la Adelsam es la satisfacción del público objetivo, es decir, pymes, empresarios y micro emprendedores locales a los que la agencia asista. Se realizará al menos una auditoria anual, para evaluar la gestión y se prevé la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, a medida que la agencia se vaya consolidando.

Algunas condiciones a considerar para establecer un sistema de evaluación son las siguientes:

- a) Establecer una comunicación permanente entre los actores de Adelsam y los beneficiarios.
- b) Medir el impacto de las acciones en los beneficiarios del proyecto.
- c) Evaluar el impacto en los actores indirectos del proyecto (sobre la demanda laboral, la calidad del recurso, las necesidades de capacitación, etc.)
- d) Construir indicadores para evaluar los resultados

- e) Producir información para determinar los ajustes y cambios en la gestión

Conclusión

El proyecto de Adelsam es un instrumento de complementación de la oferta de apoyo al territorio de otros actores significativos como el Municipio y la Unsam, que busca integrar, facilitar y acercar información, apoyo y asistencia, especialmente al sector pyme local.

Una de las claves de su creación es la sensibilización de las autoridades de los organismos participantes (Municipio, Universidad, Consejo Deliberante y Cámara Empresarial), acerca de la necesidad de creación de la Agencia debido a los beneficios que genera en el territorio.

Otra clave es la construcción de consenso entre los actores de los organismos que conformarán la Adelsam y la determinación de los roles de cada institución. Para esto es importante que cada una de ellas defina con claridad sus intereses y sus posibilidades de aporte al desarrollo local y especialmente de las Pymes y en conjunto busquen las sinergias que permitirán potenciar la acción sobre el territorio.

Una vez en funcionamiento la capacidad de compartir información, la búsqueda de consensos y el logro de aportes significativos a las Pymes, serán los factores de sustentabilidad de la Adelsam.

Bibliografía Consultada

Badia, Gustavo (1999); *Gobiernos locales en la Región Metropolitana*; Universidad Nacional de Gral. Sarmiento.

Bardach, Eugene (1993) "Problemas de la definición de problemas en el análisis de políticas", en Aguilar Villanueva, Luis (comp.) *Problemas Públicos y Agenda de Gobierno*, Miguel Angel Porrúa, México.

Barzelay, Michael (1999), *Atravesando la Burocracia*, Fondo de Cultura Económica, México.

Majone, Giandomenico (1997), *Evidencia, argumentación y persuasión en la formulación de políticas*, Fondo de Cultura Económica, México, (Capítulo IV: "Argumentos de la factibilidad").

Mintzberg, Henry y Jorgensen, Jan (1995), "Una estrategia emergente para la política pública", *Gestión y Política Pública*, Vol. IV, N° 1, México, primer semestre.



Tamayo Sáez, Manuel (1997) “El análisis de las políticas públicas”, en Bañón, Rafael y Carrillo, Ernesto (compiladores) *La nueva Administración Pública*, Alianza Universidad, Madrid.

Anexo. Modelo simplificado de la creación de la Adelsam

<i>Descripción Etapas</i>	<i>Metodología propuesta</i>	<i>Actividades a realizar</i>	<i>Responsable</i>	<i>Condiciones</i>
CREACION				
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis posibilidades, necesidades y condiciones sociales, económicas y políticas para incentivar el proceso de promoción de una ADL • Enfoque metodológico • Comité de apoyo 	<p><i>Diagnostico socioeconómico (FODA)</i></p> <p><i>Definición responsables</i></p> <p><i>Recursos</i></p> <p><i>Proyecto ADELSAM (estructura organizacional)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis socioeconómico • Legislación municipal y provincial para la creación ADELSAM • Estudio de prefactibilidad (marco lógico) • Proyecto ADELSAM con la asesoría de expertos 	<ul style="list-style-type: none"> • UNSAM • Municipalidad • Honorable Concejo Deliberante • Cámaras Empresarias 	<p><i>Cooperación internacional (CISP)</i></p> <p><i>Compromiso actores locales (Municipalidad, UNSAM)</i></p>
CONSTITUCION				
<ul style="list-style-type: none"> • Perfil jurídico y administrativo o ADELSAM • Organización y puesta en marcha • Recursos necesarios para funcionamiento de ADELSAM 	<p><i>Estructura organizacional</i></p> <p><i>Definición infraestructura y recursos</i></p> <p><i>Sistemas de información y comunicación para la toma de decisiones estratégicas</i></p> <p><i>Redes de apoyo</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalización jurídica y administrativa (junta directiva, estatutos, asamblea general, etc.) • Estructura organizacional (selección y contratación equipo técnico) • Instalación, adecuación, organización y puesta en marcha (recursos humanos, físicos y financieros) • Capacitación equipo técnico • Sensibilización 	<p><i>Comité de apoyo ADELSAM</i></p> <p><i>UNSAM - CISP</i></p>	<p><i>Implementación de un Sistema de información para optimizar la toma de decisiones estratégicas, contactos entre empresarios y demás sectores productivos, análisis de prioridades, plan de acción, monitoreo y evaluación a través de indicadores de gestión.</i></p>

		<p><i>redes de apoyo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollo e implementación de un sistema de información para la administración y toma de decisiones estratégicas</i> 		
PLANIFICACION				
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planificación estratégica</i> 	<p><i>Diagnostico territorial</i></p> <p><i>Identificación prioridades para focalizar plan de acción</i></p> <p><i>indicadores de gestión y de calidad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Diagnostico territorial y definición de prioridades</i> • <i>Gestión de recursos (convenios institucionales, redes de apoyo, convenios de cooperación, etc.)</i> • <i>Sensibilización entre los actores</i> • <i>Plan operativo de Acción (líneas estratégicas establecidas con la participación de los actores)</i> • <i>Definición de indicadores de gestión y de calidad</i> • <i>Medición de la gestión a través de indicadores</i> 		<p><i>Medición del impacto de las actividades y retroalimentación para la mejora continua</i></p>
PROMOCION Y DIFUSION				
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estrategias de promoción y difusión de las actividades</i> 	<p><i>Canales/ medios de difusión y promoción</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Definición e implementación de estrategias de promoción y difusión:</i> 		<p><i>La implementación de sistema de información permitirá generar</i></p>

<p><i>ADELSAM</i></p>		<p><i>(Oportunidades de mercado, de financiamiento, de capacitación y de intercambio tecnológico)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Generar un mecanismo para la administración eficiente del sistema de información (demanda y oferta), que permita fortalecer el acceso a la información entre los actores.</i> • <i>Acuerdos de colaboración entre los sectores (actores) para la prestación de servicios</i> 	<p><i>potenciales vinculaciones financieras y no financieras entre los mismos actores y medir su eficacia.</i></p>
-----------------------	--	--	--