

estudios y perspectivas

8

Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata

Carlo Ferraro
Pablo Costamagna



NACIONES UNIDAS



Oficina de la CEPAL en Buenos Aires

Buenos Aires, julio de 2002

Este documento fue preparado por Pablo Costamagna, consultor de la CEPAL en Buenos Aires y Carlo Ferraro, coordinador del Area “Instituciones y políticas para el desarrollo económico local” de la Oficina de CEPAL en Buenos Aires.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas

LC/L.1763-P

LC/BUE/L.177

ISBN: 92-1-322054-5

ISSN versión impresa: 1680-8797

ISSN versión electrónica: 1684-0356

Copyright © Naciones Unidas, julio de 2002. Todos los derechos reservados

Nº de venta: S.02.II.G.77

Impreso en Naciones Unidas, Santiago de Chile

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse al Secretario de la Junta de Publicaciones, Sede de las Naciones Unidas, Nueva York, N. Y. 10017, Estados Unidos. Los Estados miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a las Naciones Unidas de tal reproducción.

Índice

Resumen	5
I. Introducción	7
II. Metodología	11
III. Resultados	13
A. Competencias y perfil de las instituciones de apoyo	13
B. Las relaciones interinstitucionales y la cooperación	17
C. Liderazgos.....	20
D. Política de desarrollo local	24
IV. Reflexiones finales	27
Bibliografía	31
Anexos	
A. Resultados del trabajo de campo – Cuadros.....	35
B. Resultados de las Encuestas a Empresas	44
C. Listado de Instituciones Entrevistadas	47
Serie Estudios y perspectivas: números publicados	49

Índice de cuadros

Cuadro 1	Competencias principales	14
Cuadro 2	Demanda de afiliados, socios, clientes y público	15
Cuadro 3	Actividades que realizan las instituciones	16
Cuadro 4	Proyectos locales que ayudarían a las empresas a ser más competitivas.....	24
Cuadro 5	Proyectos más importantes para los próximos años para Mar del Plata	25

Cuadro 6	Proyectos actualmente en marcha que favorecen el desarrollo de Mar del Plata	25
Cuadro A.1	Análisis de la transmisión y recepción de información.....	35
Cuadro A.2	Métodos que utilizan las instituciones para transmitir información	36
Cuadro A.3	Motivos que originan las comunicaciones dentro del entramado	37
Cuadro A.4	Evaluación de los métodos que utilizan las instituciones para transmitir información	38
Cuadro A.5	Convocatoria institucional ante la realización de actividades.....	39
Cuadro A.6	Cantidad de proyectos conjuntos.....	40
Cuadro A.7	Temáticas de los proyectos conjuntos	41
Cuadro A.8	Evaluación de la cooperación interinstitucional	42
Cuadro A.9	Problemas que plantean las instituciones que dificultan la cooperación	43
Cuadro A.10	Propuestas para mejorar la cooperación interinstitucional	43
Cuadro B.1	Restricciones para la cooperación interinstitucional.....	45

Índice de gráficos

Gráfico 1	Generación de iniciativas y propuestas	21
Gráfico 2	Capacidad de articular y generar consenso	22
Gráfico 3	Negociación externa	22
Gráfico 4	Visión estratégica de futuro.....	23
Gráfico 5	Liderazgos totales.....	23
Gráfico B.1	Liderazgos totales.....	46

Resumen

Este documento sintetiza el análisis del sistema institucional de apoyo a la producción en la ciudad de Mar del Plata a partir de los resultados de un trabajo de campo realizado mediante entrevistas a responsables de las instituciones de apoyo. El propósito del trabajo es comprender cómo las instituciones de apoyo se vinculan e interactúan en el entramado de relaciones que generan para favorecer la competitividad y el desarrollo productivo local. En forma paralela a la realización de este estudio, se trabajó en la sensibilización e involucramiento de las instituciones y de los líderes empresariales y dirigentes locales para discutir y generar compromisos para el diseño de propuestas innovadoras que se materialicen en acciones concretas para el desarrollo de la ciudad.

I. Introducción

Los cambios que se han producido en la economía argentina en la última década en el marco del proceso de estabilización y apertura, junto con el impacto de la internacionalización y la globalización abren un espacio de reflexión sobre los desafíos que enfrenta el país en materia de sus relaciones económicas y sociales, de sus ventajas competitivas y de su inserción externa.

Al mismo tiempo, el surgimiento de nuevos paradigmas tecnológicos, cambios en la producción e innovaciones en las modalidades organizativas están redefiniendo el contexto de actuación y el proceso de competencia de las firmas y de los agentes económicos. En este nuevo contexto caracterizado por mercados más volátiles, segmentación de la demanda y cambios en el concepto de eficiencia, ha aumentado el nivel de incertidumbre estratégica en el que deben actuar las empresas.

Por ello, en el desempeño competitivo de las firmas, además de factores microeconómicos, cobran importancia otros factores sistémicos que determinan la competitividad. Hacemos referencia no sólo a los elementos macroeconómicos que inciden en la competitividad de las firmas (como el nivel de las tasas de interés o la política arancelaria) sino también a aquellos elementos mesoeconómicos como las instituciones y organizaciones que constituyen el entorno externo próximo a las firmas (K. Esser y otros, 1999). Nos referimos aquí a la importancia y especial significado del ambiente, del entorno institucional de apoyo a la producción y del importante rol que éste juega en el desarrollo de capacidades competitivas. Esto otorga relevancia a los factores que se materializan en el territorio (Camagni, 1991, Albuquerque y Boisier, 1995), como

conjunto de relaciones sociales, económicas y productivas donde se han sedimentado la cultura y otros rasgos locales que son propios de cada localidad.

Dentro de esta concepción amplia del territorio cobran importancia las instituciones –tanto las públicas como las privadas, las del sector educativo, las del sector tecnológico, las organizaciones gremiales, etc.-, así como las modalidades a través de las cuales éstas se vinculan y el entramado que constituyen cuando se relacionan. La densidad de estos vínculos y la existencia de un entramado institucional articulado, con proyectos conjuntos, trabajo en redes, etc., juegan un papel importante en el aumento de las oportunidades que tienen las empresas para enfrentar las dificultades que se les presentan, mejorando de esta forma sus capacidades y competencias para resolver problemas y para definir estrategias frente a los grandes desafíos que impone la dinámica económica actual.

El ambiente local, en este sentido, es entendido como el conjunto de instituciones y agentes locales y las interrelaciones que éstos generan. Se trata de un espacio abierto a la participación de instituciones públicas y privadas, que puede dar lugar a procesos de eficiencia colectiva definidos como las ventajas competitivas derivadas de economías externas y de la acción conjunta de los agentes (Bianchi y Miller, 1994). De esta forma, la presencia de un ambiente favorable se manifiesta en las acciones de los agentes que componen la sociedad civil, los que a partir de la cooperación, competencia y la presión mutua generan una tensión colectiva que favorece el desarrollo de estrategias innovadoras.

La experiencia internacional muestra que, cuando estos ambientes tienen un comportamiento sinérgico y articulado, actúan como un operador de cuasi mercado que disminuye las incertidumbres, contrarresta las debilidades de la cultura organizacional, potencia los procesos de aprendizaje, suministra las competencias faltantes a los agentes y contribuye al proceso de difusión de conocimiento codificado y tácito (Camagni, 1991; Boscherini, López y Yoguel, 1999).

Para alcanzar estos resultados, es muy importante desarrollar mecanismos de intercambio y de interacción entre instituciones -tanto públicas como privadas- que sean representativas y que estén en estrecho contacto con los actores. Esto implica promover formas de *governance* en el sentido de ciertas estructuras de poder y de gobierno donde la presencia y los efectos del trabajo conjunto, de experiencias asociativas y de redes plurales cobran especial importancia. Los efectos de este pluralismo institucional son parte de un proceso de descentralización que incluye transferencia de responsabilidades y ejercicio de autoridad desde el ámbito local. Al mismo tiempo, contribuyen a forjar un sentido de pertenencia, ciudadanía y orgullo cívico que, a su vez, participa en mejorar las responsabilidades de los gobiernos y las instituciones. Y en tercer lugar contribuye a sedimentar las racionalidades y comportamientos de los actores dándoles voz (*voice* en el sentido de la distinción utilizada por Hirschmann (1970), sobre la posibilidad de discusión, diálogo, arbitraje y compromiso) en lugar de una aceptación pasiva del sistema (*loyalty*) o la salida del mismo (*exit*).

De esta manera, en estos ambientes se va construyendo "capital social" a partir de las complejas vinculaciones entre los distintos agentes que derivan en el desarrollo de confianzas recíprocas entre ellos agentes. En Argentina, como señalan diversos autores (Boscherini, López y Yoguel, 1999), a diferencia de las experiencias internacionales, el ambiente local suele tener una influencia aún no del todo aprovechada sobre el proceso de formación de competencias de las firmas.

En este contexto, el avance de la globalización –paradójicamente- otorga mayor relevancia a los entornos locales. Mar del Plata, como a otras localidades argentinas, enfrenta grandes desafíos que pueden resultar propicios para profundizar un proceso de trabajo articulado entre las diferentes

instituciones de apoyo que incluya un debate sobre las bases productivas y competitivas de la ciudad y el diseño de propuestas estratégicas para su desarrollo productivo futuro.

El presente trabajo analiza las instituciones de apoyo a la producción en la ciudad de Mar del Plata y el entramado de relaciones en que éstas interactúan con el propósito de entender, en qué medida y bajo cuáles modalidades el sistema institucional de apoyo puede favorecer la competitividad y el desarrollo productivo local. Esta investigación es complementaria del estudio sobre diagnóstico de los sectores productivos, sus fortalezas y desafíos que se ha realizado en el marco de este proyecto¹.

En forma paralela a la realización de estos estudios, resulta especialmente importante contar con la sensibilización y el involucramiento de las instituciones y de los líderes empresariales y dirigentes locales para que discutan, diseñen, se comprometan y conduzcan un proceso transformador que debería materializarse con acciones concretas para el desarrollo sustentable de la ciudad.

Dar continuidad y sustentabilidad a este proceso en marcha junto con otras acciones productivas en la ciudad resultará importante para la mejora en las condiciones de entorno y en el aumento de las oportunidades que tienen las empresas para enfrentar las dificultades que se les presentan, mejorando de esta forma sus capacidades y competencias para resolver problemas y para definir estrategias frente a los grandes desafíos que impone la dinámica económica actual.

Por otro lado, este mismo proceso pone a prueba la capacidad del conjunto de actores institucionales para adaptarse a las nuevas circunstancias desde una perspectiva de acuerdo y desde una visión estratégica compartida mediante un proceso de concertación y acuerdos. Aparecen, entonces, dos elementos claves para generar iniciativas y propuestas innovadoras de desarrollo desde el ámbito local que son la articulación y la búsqueda de consensos.

Las experiencias sobre las modalidades de diseño, conducción y ejecución de estos procesos son disímiles ya que éstos pueden tener su inicio en distintos espacios de la sociedad civil según las fortalezas y la dinámica de los sectores, actores e instituciones. Este proceso puede iniciarse en el Estado local mediante un rediseño de su modalidad de interacción y actuación para cumplir un rol activo en el desarrollo de las políticas, cumpliendo el papel de articulador entre los distintos sectores y generando las condiciones para discutir y concertar de manera horizontal dentro del territorio.

También pueden tener base en organizaciones empresarias o en las universidades y éstas deben pasar de sus perfiles tradicionales de actuación a visiones más modernas que incluyan dentro de sus propósitos, aquéllos ligados al crecimiento sostenible.

En esta perspectiva, los territorios son el sustento para el trabajo articulado entre los distintos actores de la sociedad, el desarrollo de sus capacidades endógenas y la puesta en red de los recursos disponibles, ya que allí se encuentran posibilidades reales de crear ventajas competitivas dinámicas.

¹ Este trabajo, junto con el “Diagnóstico de los sectores productivos del Partido de General Pueyrredón” (en edición) es uno de los resultados de la asistencia técnica para la Unión del Comercio, la Industria y la Producción de Mar del Plata (UCIP), realizada en el marco del Convenio entre la CEPAL y la Red de Centros de Desarrollo Empresarial del Proyecto BID-UIA. Este documento fue presentado en el Taller de Consulta Participativa sobre el Desarrollo Productivo y el Futuro de Mar del Plata, que la CEPAL organizó en esa ciudad el 30 de noviembre de 2001. En ese taller fueron invitados a participar los representantes de las instituciones de apoyo a la producción que se analizan en este trabajo. De esa participación surgieron 3 grupos de trabajo interinstitucional (vinculación tecnológica, integración de esfuerzos entre instituciones y preparación de un catálogo productivo de Mar del Plata) que han seguido trabajando durante el 2002, a pesar de las duras condiciones del país, en distintas temáticas vinculadas con “Un plan de desarrollo productivo para Mar del Plata”.

En este sentido, los análisis de algunas experiencias internacionales muestran una nueva interpretación de los territorios vistos como sistema institucional territorial de la cual nos interesa destacar, al menos tres características. En primer lugar, el territorio complementa los esfuerzos competitivos de las empresas posibilitando modalidades de actuación institucional centradas en el desarrollo de externalidades, interactuando y compitiendo a la vez, con otros territorios. En segundo lugar, los agentes institucionales se involucran en la construcción de nuevas competencias trabajando en la producción de conocimientos, en forma abierta y alimentados por la economía global y por las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones. Por último, el territorio es la base para desarrollar capacidades en el diseño y la implementación de proyectos y para articular procesos de toma de decisiones conjuntas.

El desarrollo de este proceso es complejo y los actores involucrados pueden tener diversas reacciones, como la de aliarse en coaliciones progresivas a favor del cambio o coaliciones regresivas que lo rechazan (Bianchi, 1999). El gran desafío es que se fortalezcan las primeras para poder generar -desde el ámbito local- conocimiento, dinamismo, competitividad y un impacto positivo sobre la economía y la sociedad.

La idea entonces, que está detrás de este trabajo es también brindar un aporte para el diseño de un proyecto productivo estratégico para la ciudad que sea definido y diseñado desde abajo hacia arriba, que implique un alto compromiso de los agentes y donde todos ellos analicen y rediseñen sus competencias y sus relaciones territoriales para alinearlas con las acciones a que se comprometan para el desarrollo productivo de la ciudad.

Con este propósito, la CEPAL organizó dos talleres participativos con representantes de las instituciones de apoyo a la producción. El primero fue un taller de entrenamiento en prácticas de conversación efectiva y desarrollo de contexto de confianza para líderes institucionales que se realizó en Mar del Plata, el 12 de noviembre de 2001.

Dos semanas después, durante las jornadas del 30 de noviembre y el 1 de diciembre de 2001, los representantes de las instituciones de apoyo a la producción fueron invitados a un taller de consulta participativa sobre “El Desarrollo Productivo y el futuro en Mar del Plata” con el objetivo de debatir y consensuar acciones y proyectos que favorezcan el desarrollo productivo de la ciudad.

Este documento está compuesto por cuatro partes. La primera parte contiene una síntesis metodológica. La segunda parte sintetiza los resultados del trabajo de campo realizado con las instituciones de apoyo a la producción de la ciudad. La tercera parte contiene a modo de reflexiones finales una síntesis del análisis sobre el tejido institucional. Por último hemos agregado una sección Anexos donde se detalla lo siguiente:

- en el Anexo A se incluyen las respuestas de las instituciones;
- en el Anexo B hemos considerado separadamente el procesamiento de las respuestas de las empresas;
- en el Anexo C se acompaña la lista de instituciones entrevistadas.

II. Metodología

Para hacer esta investigación se realizaron distintas actividades entre las que podemos destacar las siguientes:

- Reconocimiento del entorno institucional de apoyo;
- sensibilización;
- trabajo de campo mediante entrevistas; y
- procesamiento de los resultados y elaboración del documento.

Para el reconocimiento del entorno institucional de apoyo se realizó un relevamiento de información socioeconómica y productiva de Mar del Plata² y se confeccionó un mapa con las principales instituciones vinculadas al apoyo de los sectores de la producción. En el entramado institucional aparecen las instituciones más representativas de la ciudad tanto aquéllas que pertenecen al sector público como las del sector privado así como instituciones del ámbito educativo-tecnológico. En el Anexo C, ubicado en el final de este documento está la lista de instituciones entrevistadas. En forma paralela se seleccionaron empresas que están vinculadas a los apoyos productivos para conocer la opinión directa de los propios actores beneficiarios.

Para la segunda actividad, se realizaron reuniones de presentación de los alcances del trabajo que sirvieron como actividad de sensibilización con las principales instituciones; se realizaron

² En el momento de publicar este documento, se encuentra en edición el trabajo “Mar del Plata productiva: diagnóstico, elementos para una propuesta de desarrollo local”, a ser publicado en forma conjunta por la CEPAL y el Centro de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

encuentros tratando además de evaluar el estado del debate en la ciudad sobre el desarrollo económico, la competitividad y las posibilidades de acción desde el territorio.

Para la realización del trabajo de campo sobre las instituciones de apoyo al sector productivo y su nivel de articulación, se realizaron las siguientes actividades:

- Diseño del formulario: teniendo en cuenta el contexto institucional local y en forma paralela con las actividades de sensibilización, se confeccionó un formulario tipo encuesta para relevar información sobre las instituciones.
- Entrevistas para captar información: utilizando el formulario fueron entrevistadas autoridades y representantes de las instituciones por un equipo de trabajo de CEPAL . También se realizaron encuestas telefónicas al grupo de empresas seleccionadas.
- Posteriormente se realizó el procesamiento de datos, análisis de los resultados y la elaboración del informe.

El informe fue presentado públicamente el 12 de noviembre de 2001 en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Mar del Plata en un encuentro donde fueron invitadas las instituciones de apoyo a la producción entrevistadas. Dicho encuentro tuvo como propósito dar a conocer los resultados del trabajo de campo así como conocer las opiniones de los representantes institucionales sobre los principales temas que surgen del documento.

En esa línea de actividades se realizó un taller participativo con los representantes de las instituciones de apoyo para que estos puedan discutir y proponer programas, proyectos y acciones conjuntas en apoyo al desarrollo productivo de la ciudad.

III. Resultados

En esta sección se presentan algunos de los resultados del trabajo de campo. El mismo estuvo orientado a obtener información mediante la realización de encuestas y analizar -a partir de la información obtenida- distintos aspectos del funcionamiento de las instituciones de apoyo al sector productivo de Mar del Plata y a identificar elementos en las actividades y modalidades de actuación del tejido institucional que sirvan al diseño de una política para el desarrollo productivo de la ciudad. Los resultados que se presentan a continuación han sido ordenados en relación con cuatro temas. En primer lugar, las competencias y el perfil de las instituciones que conforman el tejido institucional de apoyo. En segundo lugar, analizamos las relaciones entre las instituciones y el grado de avance de la cooperación interinstitucional. En tercer lugar, nos detenemos en el análisis de los liderazgos institucionales en el tejido de apoyo a la producción de la ciudad. En el cuarto punto destacamos algunos elementos comunes en el quehacer de las instituciones marplatenses que están estrechamente vinculados con el diseño de una política de desarrollo productivo local.

A. Competencias y perfil de las instituciones de apoyo

El propósito de esta parte del trabajo fue profundizar el conocimiento de las instituciones marplatenses de apoyo a la producción tanto del punto de vista de su funcionamiento como de sus características. Para ello se tuvo en cuenta la opinión de los máximos

responsables institucionales que fueron entrevistados sobre cuáles son:

- i) las competencias fundamentales de las instituciones;
- ii) las demandas de sus afiliados/socios/clientes y/o público; y
- iii) las principales actividades que cada una de estas instituciones realiza.

Cuadro 1

COMPETENCIAS PRINCIPALES*

Competencia	Respuestas	%
Trabajar para el desarrollo sostenible de la ciudad	1	4.5
Arbitro ante instituciones y ejecutor de Programas Nacionales y Locales	1	4.5
Carácter gremial	8	36
<i>Representación gremial empresaria – Nucleamiento de empresas pesqueras integradas.</i>		
Formación de profesionales y generación de conocimiento y tecnología.	5	23
<i>Formación de profesionales – Generación de información de la actividad económica de la ciudad – Centro de investigaciones y extensión – Organización de talleres de reflexión con el sector productivo.</i>		
Prestación de Servicios Técnicos	6	27
<i>Asesoramiento, capacitación, I+D, Desarrollo de Productos.</i>		
Otros (Acciones específicas, sectoriales o para la comunidad)	5	23
• <i>Promoción del turismo y coordinación de actividades turísticas</i>	1	4.5
• <i>Defensa de los intereses generales de la ciudad</i>	2	9
• <i>Administración y explotación Portuaria</i>	1	4.5
• <i>Estudio y análisis de proyectos económicos para la ciudad</i>	1	4.5

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

Nota: 3 instituciones mencionaron tener dos competencias principales simultáneas.

* En relación a las competencias, se preguntó a los entrevistados cuál es la competencia principal que tiene la institución y por la cual es reconocida en el ámbito local.

En relación con las competencias que las instituciones de apoyo al sector productivo se asignan a sí mismas, ocho instituciones mencionan como competencia principal “Representación Gremial Empresaria”. Luego aparecen, en segundo lugar, la “Prestación de servicios técnicos” nombrada por seis instituciones (dos de ellas también mencionaban “Representación Gremial Empresaria”).

Cinco instituciones del sector educativo y tecnológico hacen mención a competencias relacionadas directamente con actividades que se agrupan bajo la denominación de “Formación de profesionales y generación de conocimientos y tecnologías”.

El sector público municipal asigna su competencia principal en relación con los intereses de la comunidad y, por último, aparece un reducido número de instituciones cuyas competencias están relacionadas con el turismo y el puerto.

Se observa que el mapa institucional de Mar del Plata muestra una importante variedad de competencias con una fuerte predominancia aquéllas relacionadas con la representación gremial y sectorial; este elemento puede resultar clave para interpretar el comportamiento y las modalidades

de actuación de las instituciones y diseñar una política de apoyo al sector productivo con base en el consenso y en la articulación.

1. Demandas de los afiliados, socios, clientes y público

Con el propósito de profundizar el conocimiento de las instituciones se procuró agregar elementos de análisis a la competencia principal que las mismas declaraban. En esta parte del trabajo de campo se consultó sobre las principales demandas que las instituciones reciben de sus afiliados/socios/clientes y/o público, mencionando las tres más importantes. Los resultados³ muestran en primer lugar "Defensa de intereses empresarios", seguido por "Prestación de servicios técnicos". Desagregando este último se observa que el componente principal es "desarrollo de mercados" (58%), luego "asesoramiento y asistencia técnica" (21%) y el restante 21% corresponde a servicios específicos de la institución.

Cuadro 2
DEMANDAS DE AFILADOS, SOCIOS, CLIENTES Y PUBLICO

Demandas	%
Defensa de intereses empresarios:	42
<i>Defensa contra la importación, Interpretación de los requerimientos de las empresas, Definir ante autoridades políticas para el sector, Reducción de costos e incremento de venta, Problemas financieros, Flexibilidad tributaria, Representación ante autoridades nacionales y locales, Desburocratización de inversiones, Problemas productivos, Interlocutor de las demandas de las empresas, Acompañamiento.</i>	
Prestación de Servicios Técnicos:	33
<i>Desarrollo de mercados nacionales e internacionales, Capacitación, Asesoramientos, Servicios específicos.</i>	
Formación de profesionales, investigación y transferencia de tecnología.	13
Mayor promoción del turismo con mayor presupuesto	3
Defensa intereses de la ciudad	3
Desarrollo del puerto multipropósito	3
Prestación de servicios generales	1
Mejora infraestructura portuaria	1
Generación de empleo	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

2. Actividades que realizan las instituciones

En forma complementaria a las competencias institucionales y las demandas de sus afiliados, consultamos sobre las actividades que realizan⁴. En este caso "prestación de servicios técnicos" tiene el mayor porcentaje de respuestas (59 %). Ello se debe a que, en la práctica, una importante cantidad de instituciones trabajan habitualmente en prestación de servicios; mientras que otras adicionan los servicios a sus funciones específicas (entre las cuales aparecen instituciones del sector educativo y tecnológico).

³ Se realizó una ponderación según el lugar que ocupa cada respuesta, dando: 1° Lugar = 3, 2° Lugar = 2 y 3° Lugar = 1, luego se obtuvieron porcentajes de incidencia de cada respuesta.

⁴ Lamentablemente no fue posible obtener información institucional sobre presupuestos y recursos humanos involucrados en actividades de apoyo a la producción como para evaluar si éstas son parte del núcleo principal de actividades o si son secundarias o residuales para la institución.

Cuadro 3

ACTIVIDADES QUE REALIZAN LAS INSTITUCIONES

Actividades relacionadas con:	Instituciones	%
Representación Gremial Empresaria	7	32
<i>Representación gremial-empresaria, Participar con la autoridad en la defensa de políticas.</i>		
Prestación de servicios técnicos	13	60
<i>Asesoramiento, Capacitación, Desarrollo de Productos, Apoyo a empresas, Comercio, Organización ruedas de negocios.</i>		
Formación de profesionales, investigación y generación de información y opinión	6	27
<i>Educación superior, Centro de investigación, Extensión, Generación de información económica, Organización talleres de reflexión, Generador de opinión</i>		
Prestación de servicios generales a la empresa	1	4.5
Otras	5	22.5
• <i>Estudio y análisis de proyectos económicos para la ciudad</i>	1	4.5
• <i>Promoción del turismo</i>	1	4.5
• <i>Relevamientos</i>	1	4.5
• <i>Políticas de empleo</i>	1	4.5
• <i>Relativas al Sector Público</i>	1	4.5

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

Nota: El porcentaje representa el número de instituciones sobre el total de entrevistados. El total no suma 100 porque algunos respondieron con más de una actividad principal.

A partir de los resultados obtenidos, se observa relación entre las competencias por las cuales las instituciones dicen ser reconocidas en el entramado, las demandas que reciben de sus afiliados, clientes, socios y público y las actividades que realizan. Como tema para dejar planteado podemos decir que la prestación de servicios a las empresas es un aspecto en común de las actividades de las instituciones que puede ser un punto de partida para potenciar tareas y articular líneas de acción. Por otro lado puede existir una posible falta o debilidad de respuesta a la demanda empresarial de “desarrollo de mercado” ya que ese tema no aparece con fuerza desde el lado de la oferta de actividades. Otro tema que debería ser objeto de reflexión está relacionado con el estudio de la demanda en materia de servicios de apoyo, diseñando metodologías para hacer prospección e investigar en profundidad las necesidades de las empresas, su decodificación y traducción en servicios. Estos elementos de implementación de servicios desde la demanda en general son una debilidad de los sistemas de apoyo en el país⁵.

Los resultados del trabajo de campo muestran también, la existencia dentro del entramado de apoyo de un amplio número de instituciones con fuerte perfil gremial y de prestación de servicios, que cohabitan con instituciones del sector educativo-tecnológico. Dentro de lo que sería el sistema de apoyo local, es posible señalar que las instituciones desempeñan un rol tradicional al que se adiciona un incipiente proceso de modernización ligado a la promoción y prestación de servicios hacia las empresas.

También es de destacar que sólo el sector público plantea ejecutar acciones que tiendan a la mejora del conjunto de la ciudad. Este elemento lo retomaremos más adelante en este trabajo.

⁵ Véase Documento de Trabajo 86, CEPAL, Buenos Aires, 2000.

B. Las relaciones interinstitucionales y la cooperación

A partir de la experiencia en el análisis de sistemas locales, juzgamos que la circulación de información dentro del entramado institucional es un aspecto importante para la interacción y articulación entre instituciones y el aprendizaje institucional del conjunto. Para determinar cómo circula la información dentro del sistema de apoyo se consultó sobre:

- Las instituciones con las cuales se comunican. (Cuadro 1 del Anexo A)
- Métodos y canales que utilizan para comunicarse. (Cuadro 2 del Anexo A)
- Motivos por los cuales se comunican. (Cuadro 3 del Anexo A)
- Utilidad de la información que transmiten las instituciones. (Cuadro 4 del Anexo A)
- Convocatoria y participación ante la realización de actividades. (Cuadro 5 del Anexo A)

1. Comunicación interinstitucional

Si analizamos los resultados del Cuadro 1 del Anexo A, todas las instituciones manifiestan comunicarse con las otras instituciones del entramado.

De las 22 instituciones entrevistadas, el sector público municipal, a través del Municipio y la Secretaría de la Producción, dice comunicarse con todo el entramado⁶. En segundo lugar aparece la Bolsa de Comercio, el Eurocentro y Consejo Empresario, que se comunican con 27 instituciones y luego se destacan el IDEB que se comunica con 23 instituciones seguido por la Universidad Nacional de Mar del Plata con 21 instituciones.

La pregunta formulada en las entrevistas hacía referencia a la transmisión y recepción de información y estaba planteada en un sentido amplio pues abarcaba desde una llamada telefónica o el envío de una revista institucional hasta la convocatoria formal para la realización de una actividad. Observamos que existe una brecha entre lo que algunas instituciones dicen transmitir y lo que las instituciones dicen recibir. Por ejemplo, algunas instituciones dicen transmitir información a menos de las que dicen recibirla mientras que, en otros casos, esa brecha se da a la inversa. No nos detendremos en el análisis de este punto ya que el mismo excedería el propósito de este trabajo, pero queremos señalar la existencia de esta brecha en la circulación de información entre instituciones que caracterizamos como “ruidos” en la comunicación.

Los resultados muestran que el sector público es el que más información transmite y también que es el más recepcionado. Luego aparecen la UCIP y a la Universidad de MDP con una alta cantidad de instituciones que dicen recibir información de ellas; luego aparece un lote donde aparece la Bolsa de Comercio junto a instituciones que articulan representaciones del sector público y el privado como lo son el EMTUR, el Consorcio del Puerto y el IDEB.

⁶ Para la realización del trabajo de campo se entrevistaron a representantes de 22 instituciones vinculadas con el apoyo a los sectores productivos. En algunos casos, como en las preguntas sobre circulación de información, los entrevistados dijeron enviar o recibir información de otras instituciones locales, además de las entrevistadas.

Motivos de las comunicaciones. Métodos para transmitir información utilidad de la misma

Dentro de los motivos de las comunicaciones (Cuadro 3 del Anexo A) los principales son “Problemáticas generales” y “Problemáticas sectoriales”; después de éstos, pero con una baja cantidad de menciones, aparecen “Apoyo a Pymes” y “Búsqueda de Consenso y trabajos conjuntos”.

Los resultados en esta parte muestran que el motivo principal de las comunicaciones obedece a “Problemáticas generales”, aspecto que no surge en el análisis del accionar y las competencias institucionales ya que estos estaban signados por lo sectorial y los servicios.

Con el propósito de analizar el funcionamiento del sistema de apoyo, en esta parte desde la circulación de información, indagamos sobre cómo los actores evalúan los métodos que utilizan las instituciones para transmitir información y así como la utilidad de la misma (Cuadro 4 del Anexo A). Se observa que los métodos son considerados adecuados y la utilidad de la información es útil en primer lugar y en segundo, muy útil.

Podemos decir que los resultados son sorprendentemente altos y parecería que el sistema quiere transmitir un buen funcionamiento en las comunicaciones; esto se contrapone con otros resultados, donde por ejemplo, si los métodos y la utilidad son muy buenos, la brecha en las comunicaciones debería ser menor o no existir.

De todas maneras, el sector público, a través de la Secretaría de la Producción, vuelve a ser un sector con altos niveles de comunicación y buena evaluación. Luego aparece un lote de instituciones integrado por la UCIP, la Bolsa de Comercio, la Fundación UCIP-CEDE y el IDEB que han sido muy bien calificados. También es de destacar el alto nivel de utilidad de las informaciones que emanan del Municipio, el INIDEP y el Consorcio del Puerto.

Convocatoria institucional ante la realización de actividades

Los resultados relacionados con la convocatoria de cada institución ante la realización de actividades (Cuadro 5 del Anexo A) muestran en un primer análisis un alto nivel de convocatoria (12 de las 22 instituciones entrevistadas convocan a más del 50 % del entramado obteniendo una respuesta de más del 90 % a su convocatoria, excepto la Universidad Nacional de MDP que tiene una respuesta del 66 %). Se destaca que algunas instituciones privadas convocan para sus actividades más que el sector público. Otro dato importante es un grupo de instituciones que convocan a menos del 50 %, obtienen una respuesta del 100%.

Aquí podemos percibir una situación similar a la de un punto anterior, donde observamos “la intención del entramado de transmitir un buen funcionamiento en las comunicaciones y relaciones entre instituciones”, ya que si se compara lo que expresa esta tabla con otros resultados del apartado aparecen algunas contradicciones como la citada brecha que marca "ruidos" en las comunicaciones y estas respuestas del 100 % ante las convocatorias.

Desde este punto de vista nuestro análisis está limitado y solo podemos señalar la necesidad de que las instituciones del entramado realicen una revisión y autoevaluación sobre las comunicaciones y relaciones interinstitucionales.

2. Cooperación Interinstitucional

Para analizar el tema de la cooperación entre instituciones, se las consultó sobre las actividades conjuntas que realizan entre ellas, tratando de obtener una evaluación cuantitativa y cualitativa respecto a la cantidad de proyectos conjuntos, las temáticas prevalencias y los resultados de las actividades.

Es importante aclarar que algunas instituciones han respondido sobre proyectos concretos, otras sobre proyectos generales y otras no especifican proyectos conjuntos, sino que marcan relaciones institucionales a través de las cuales desarrollan algún accionar conjunto.

Cantidad de proyectos conjuntos

El resultado de la cantidad de proyectos conjuntos (Cuadro 6 del Anexo A) muestra un buen número de relaciones. El sector público sigue teniendo números altos (13 proyectos desde el Municipio y 11 desde la Secretaría de la Producción); también sobresalen la Bolsa de Comercio, el IDEB, el Eurocentro y el Consejo Empresario de Mar del Plata (tienen entre 13 y 15 proyectos cada uno). En segunda instancia aparecen el EMTUR y el Consorcio del Puerto (9 y 8 proyectos respectivamente) que son instituciones donde participan varios actores institucionales; el resto de las instituciones mencionan una menor cantidad de acciones conjuntas.

Si bien todas las instituciones dicen tener proyectos conjuntos nosotros podemos inferir una falta de sinergia relativa en el sistema. Dicho de otra manera, que no hay actividades agregadas a nivel global ya que no se registraron proyectos donde participan un gran número de instituciones.

Temáticas de los proyectos conjuntos

En relación con las temáticas de los proyectos conjuntos (Cuadro 7 del Anexo A), se observa que éstas tienen estrecha relación con el perfil institucional definido, donde la carga de la acción conjunta se basa en el “asesoramiento, prestación de servicios y asistencia técnica”, “proyectos económicos sectoriales” y “proyectos educativos, capacitación e investigación y desarrollo”.

Esto pone en evidencia una ausencia dentro de las temáticas de los proyectos de aquellos temas relacionados con el desarrollo competitivo de la ciudad y un bajo número de acciones conjuntas que buscan el desarrollo de mercados, que aparece como una demanda del empresariado local.

Evaluación de la cooperación interinstitucional

Para conocer la evaluación que cada institución realiza sobre la cooperación interinstitucional se elaboró un índice de cooperación con la opinión que cada institución asigna a: la cantidad de proyectos conjuntos, las restricciones a la cooperación y los resultados obtenidos de la acción conjunta. El valor máximo del índice es 100 % lo cual significa que a valores más altos mejor evaluada está la cooperación. Se analizó la evaluación que cada institución asigna al nivel de

cooperación del entramado y así como la evaluación que cada institución recibe del entramado respecto a su nivel de cooperación (Cuadro 8 del Anexo A).

Los resultados muestran que el sistema institucional no le asigna valores altos a la cooperación entre las instituciones. Esto puede ser visto como una debilidad importante del entramado. Los resultados muestran que la mitad de las instituciones asigna valores bajos a la evaluación de la cooperación, el 33% de las instituciones asigna valores intermedios y solo tres instituciones asignan valores cercanos al 50%.

Para verificar estos resultados, ver su consistencia y confirmar la necesidad de trabajar más en temas de cooperación se analizaron los valores recibidos por cada institución por parte del entramado. El sector público municipal obtuvo los valores más altos (casi el 50 % para la Municipalidad y para la Secretaría de la Producción) al ser evaluados por el resto de las instituciones; la UCIP recibió valores de alrededor del 40 %, seguida por el EMTUR (38 %). El resto de las instituciones recibió valores bajos lo cual puede estar mostrando un espacio de trabajo en el tema de la cooperación entre instituciones.

Principales restricciones a la cooperación y propuestas para mejorar la cooperación

Las principales restricciones a la cooperación entre instituciones (Cuadros 9 y 10 del Anexo A) están relacionadas con la “Falta de un marco de confianza y cooperación”; esta restricción es la que mayor peso tiene y si a ella sumamos la “falta de coordinación ” en el trabajo interinstitucional obtenemos las barreras claves a la hora de construir nuevos espacios de articulación para la acción, la innovación y la mejora competitiva. Estas restricciones principales son seguidas por otro grupo de respuestas que no fueron claramente explicitados y que hemos sintetizado como “conflictos de intereses”.

Tratando de avanzar en el análisis de cuáles son las propuestas institucionales para mejorar la cooperación, las respuestas revelan una clara relación con las restricciones señaladas, ya que las soluciones propuestas por los entrevistados pasan por una “mayor interacción y comunicación entre actores”, “generar espacios de discusión y consenso”, “formar y profesionalizar a los dirigentes institucionales” y “establecer objetivos comunes que tiendan al desarrollo de Mar del Plata.

Una lectura criteriosa y propositiva de estos resultados debería conducir un debate sobre “cómo” levantar las barreras a la cooperación mediante el desarrollo de mecanismos de gestión de disensos, la búsqueda de consensos básicos y una mayor coordinación de acciones conjuntas.

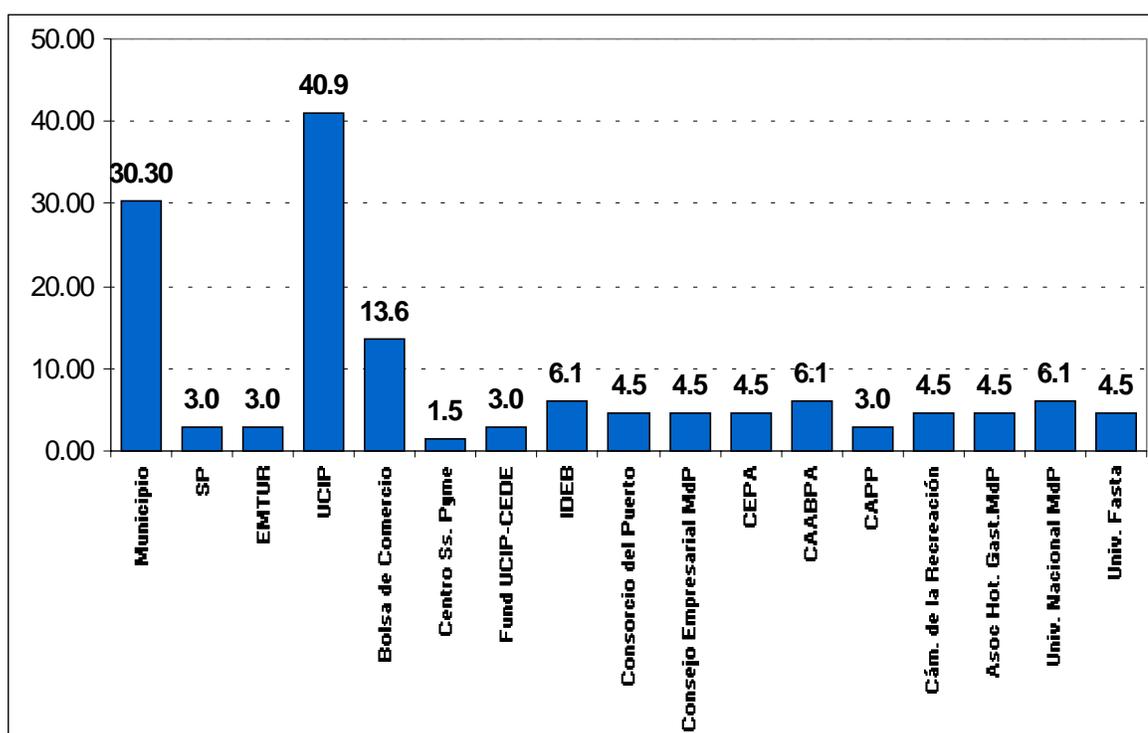
C. Liderazgos

El propósito de esta parte del trabajo fue aportar algunos elementos sobre el tema de los liderazgos institucionales, verificando su existencia y características, como un elemento importante a tener en cuenta al analizar el sistema de apoyo y sus modalidades de gestión. Hemos podido observar la existencia de marcados intereses sectoriales, muchas veces contrapuestos entre sí; a ese modelo de funcionamiento podemos plantear la necesidad de procurar nuevos consensos y mayor

articulación entre las instituciones públicas y privadas. El trabajo de campo indagó sobre cuatro puntos que consideramos claves para el desarrollo económico local, instando a los entrevistados a responder sobre aquellos agentes institucionales que consideren líderes en cada uno de esos temas. Las instituciones podían autoasignarse una posición de liderazgo. Los temas propuestos son:

- “Generación de iniciativas y propuestas”, con el propósito de identificar a los actores institucionales líderes en materia propositiva y generadores de acciones e iniciativas.
- “Capacidad de articular y generar consenso”, es decir, cuáles son los actores institucionales que lideran el proceso de generación de consensos y articulación.
- “Capacidad de negociación externa”, que procura identificar los liderazgos institucionales relacionados con la representación externa y la imagen de la ciudad en el resto del país y en el exterior.
- “Visión estratégica de futuro”, es decir cuáles son las instituciones que lideran el debate estratégico sobre el futuro de Mar del Plata.

Gráfico 1
GENERACIÓN DE INICIATIVAS Y PROPUESTAS

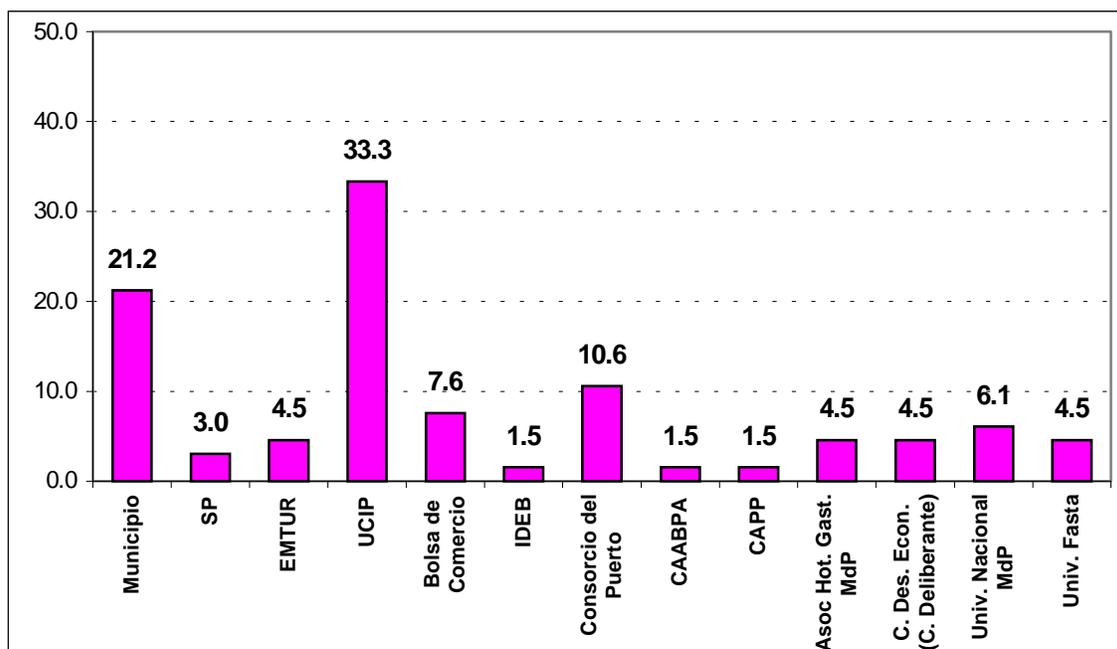


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

En relación con la “Generación de iniciativas y propuestas” los resultados muestran –como es de esperar en un sistema basado en la iniciativa privada– que el mayor liderazgo en este tema está en una institución del sector privado, la UCIP, seguida por el Municipio. El resto de las instituciones presentan resultados que pueden significar una gran dispersión. Por otro lado, es sorprendente que a muchas instituciones se les reconoce (o se auto reconocen) un rol de líderes en generación de iniciativas.

Gráfico 2

CAPACIDAD DE ARTICULAR Y GENERAR CONSENSO

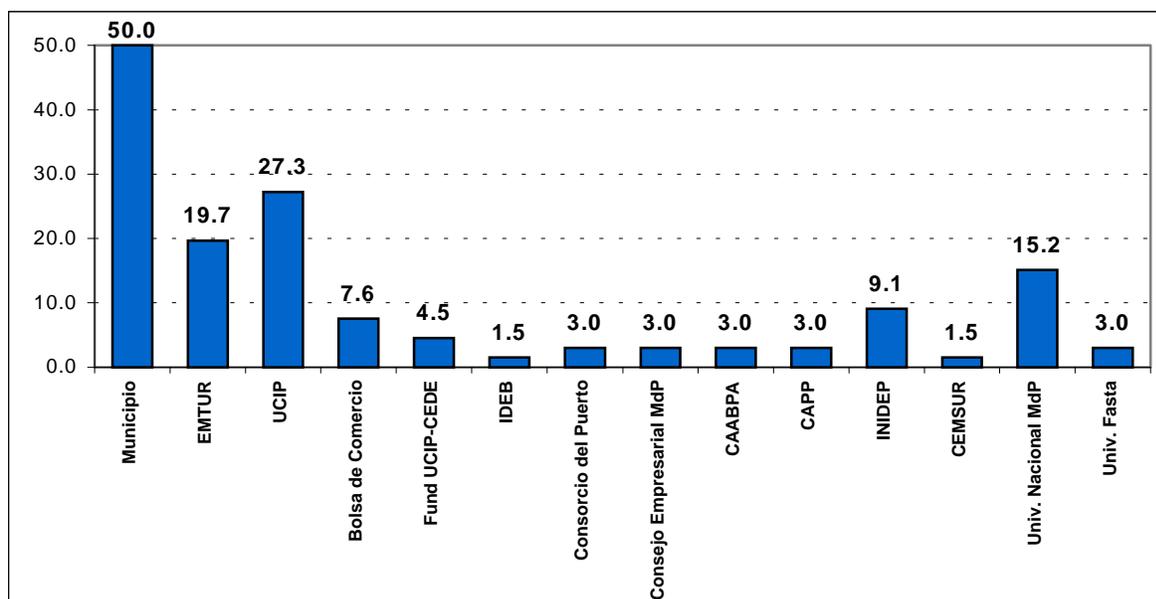


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

En relación con la “Capacidad de articular y generar consenso”, se repite una situación similar a la del tema anterior sólo que con valores menores y sin la aparición de tantas instituciones. Cabe señalar que en otras localidades donde hemos realizado estudios similares con una metodología análoga, el liderazgo en capacidad de articulación y generación de consenso estaba en el Municipio.

Gráfico 3

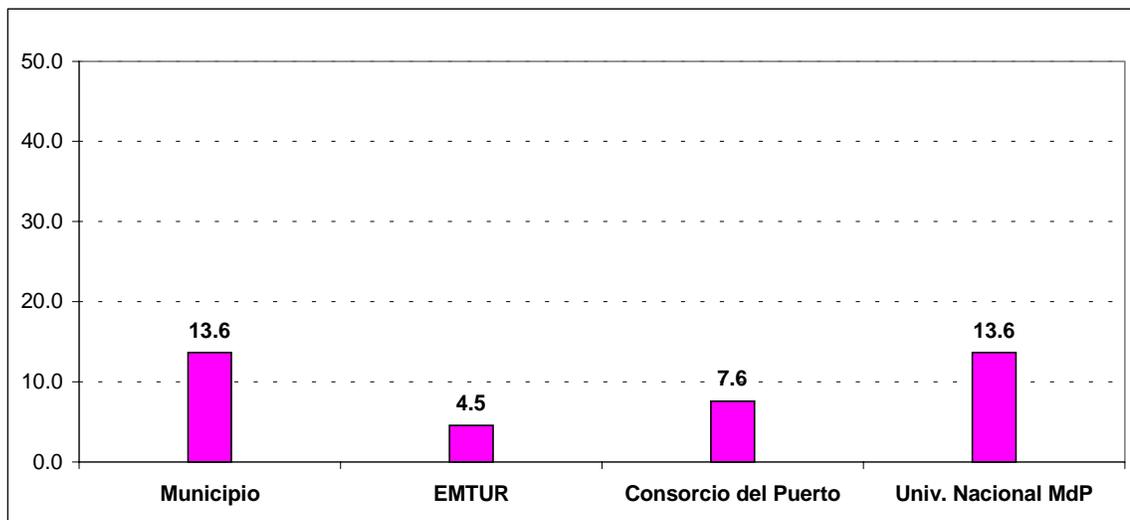
NEGOCIACION EXTERNA



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

En el tema sobre “Negociación externa”, que viene a significar quién negocia o representa a la ciudad ante la Provincia, la Nación o en el exterior, el Municipio aparece con los resultados más altos que le otorgan un liderazgo importante. Está seguido por la UCIP, aunque con valores bajos y por la Universidad Nacional de Mar del Plata.

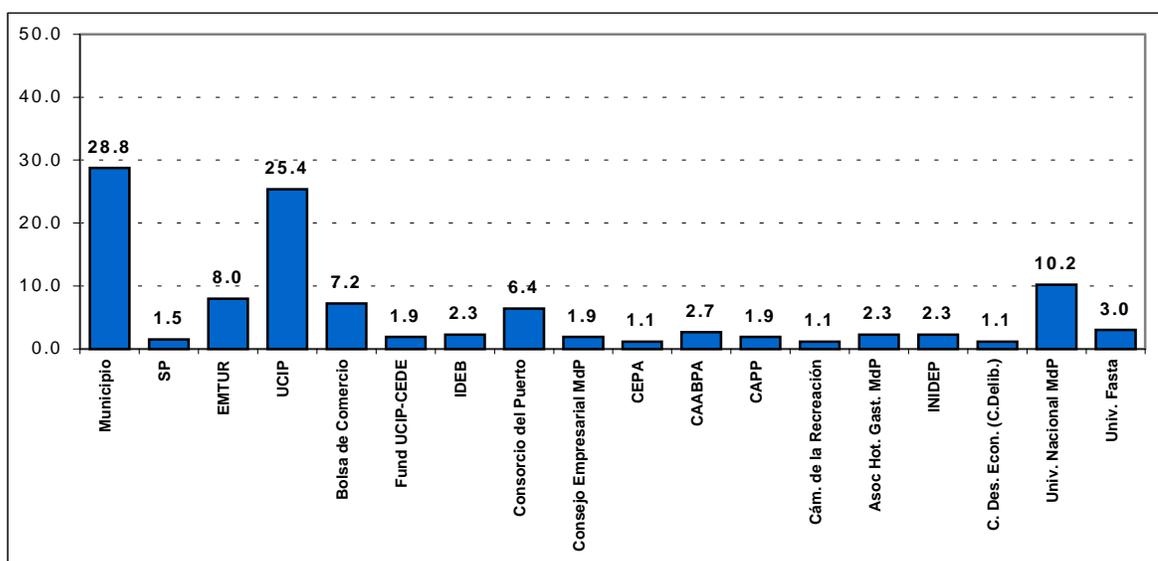
Gráfico 4
VISION ESTRATEGICA DE FUTURO



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

En lo relacionado con la “Visión estratégica de futuro” los valores son muy bajos. Si bien en los otros temas aparecían muchas instituciones, en esto de mirar estratégicamente hacia el futuro, sólo aparecen mencionadas cuatro instituciones. Cabe destacar la presencia de la Universidad Nacional de Mar del Plata con igual valor que el Municipio y la casi nula aparición del sector privado en este tema vinculado con el futuro productivo de la ciudad.

Gráfico 5
LIDERAZGOS TOTALES



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

En lo que hace a los liderazgos totales, se observa claramente la ausencia de liderazgos fuertes. El Municipio aparece mencionado en primer lugar, la UCIP en segundo y la Universidad Nacional de Mar del Plata en tercer lugar. Es necesario señalar que estos tres actores presentan valores bajos. En trabajos de campo semejantes, realizados en otras localidades, no solo los valores eran más altos, sino que aparecían una segunda línea de instituciones operativas y de ejecución del sector público y del sector privado que vinculaban los liderazgos con la acción.

Este es -a nuestro criterio- uno de los grandes desafíos del entramado institucional de apoyo de la ciudad, ya que confirma que el accionar de las instituciones aún no alcanza el grado de articulación necesario para que cada una de las actividades ejecutadas converjan en una política consensuada de desarrollo territorial.

D. Política de Desarrollo Local

En la parte final del trabajo de campo se procuró identificar a través de las entrevistas, algunos puntos en común que permitan pensar una estrategia de desarrollo productivo para la ciudad; se consultó a las instituciones sobre los siguientes temas:

- cuáles son los proyectos locales que ayudarían a las empresas de la ciudad a ser más competitivas,
- cuáles son los proyectos más importantes para los próximos años para Mar del Plata, y
- cuáles son los proyectos actualmente en marcha que más favorecen el desarrollo de la ciudad.

Cuadro 4

PROYECTOS LOCALES QUE AYUDARÍAN A LAS EMPRESAS A SER MÁS COMPETITIVAS

Proyecto	Instituciones
Planificación estratégica	4
<i>Plan estratégico / apoyo político, Proyecto MdP Ciudad Competitiva. Cooperación entre actores, Integración sector productivo, político y tecnológico</i>	
Producción agroindustrial	2
Creación de un centro de desarrollo y apoyo a las pymes	5
<i>Creación de un centro de desarrollo de apoyo a Pymes con financiamiento externo, Centro de diseño sectoriales, Proyecto CEMSUR – INIDEP</i>	
Infraestructura de comunicaciones y otras	7
<i>Modernización aeropuerto, Tren rápido Bs. As. MdP, Infraestructura, Centro de convenciones, Casinos.</i>	
Proyectos que favorecen el desarrollo económico	5
<i>Turismo todo el año, Proyectos para ganar mercado, Creación de un consorcio de Promoción y comercialización Nac e Internacional</i>	
Proyectos pesqueros	4
Defensa de intereses sectoriales	1
Asociatividad empresaria	1
Capacitación en calidad	2
Inversiones – mejoras tecnológicas	1
Desarrollo del puerto	
<i>Puerto multipropósito</i>	3

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

El tratamiento de estos temas resulta ser complejo debido a las dificultades del contexto actual de marcada recesión donde más allá de las barreras locales intervienen elementos de orden nacional. En las respuestas relacionadas con ayudas a la competitividad de las empresas, aparecen

una amplia gama de proyectos de diferente índole donde destacamos un importante grupo de proyectos liderados por obras de infraestructura. Al igual que en los cuadros subsiguientes podemos verificar en positivo la existencia de muchos proyectos pero también se repite la necesaria búsqueda de nuevos consensos con la finalidad de convertirlos en proyectos articulados que sirvan a los intereses comunes de toda o buena parte de la ciudad.

Cuadro 5
PROYECTOS MÁS IMPORTANTES PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS PARA MDP

Proyecto	Instituciones
Planificación estratégica	6
Producción agroindustrial	4
Creación de un centro de desarrollo y apoyo a las pymes	1
<i>Creación de un centro de desarrollo de apoyo a Pymes con financiamiento externo.</i>	
Infraestructura de comunicaciones y otras:	9
<i>Centro de Convenciones, Remodelación Punta Mogote, Casinos, Parque Industrial, Modernización aeropuerto, Tren rápido Bs. As. MdP, Infraestructura, Proyecto MdP 2000 Segunda etapa</i>	
Proyectos que favorecen el desarrollo económico:	2
<i>Turismo todo el año, Desarrollo Turístico</i>	
Proyectos pesqueros	1
Desarrollo Frutihortícola	1
Formación de líderes que articulen con el S. Académico y productivo	1
Desarrollo del Puerto	5
<i>Puerto multipropósito, Consorcio del puerto / terminal de traslado</i>	

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

Cuando las respuestas se refieren a proyectos para el desarrollo de la ciudad el resultado alcanza un grado menor de dispersión, se registra un mayor nivel de acuerdo y puntos de encuentro. Aparece también de manera más clara el tema de la infraestructura y la necesidad de la planificación estratégica.

Cuadro 6
PROYECTOS ACTUALMENTE EN MARCHA QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DE MDP

Proyecto	Instituciones
Infraestructura:	12
<i>MdP 2000 2º Etapa, Proyecto Parque Industrial, Emisario Submarino</i>	
Proyectos pesqueros	1
Desarrollo turístico	1
Capacitación en calidad	1
Desarrollo del puerto	9
Compre local	1
IDEB-Centro de Servicios Pymes	3
Trabajo Cepal	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

En este cuadro vuelve a bajar el nivel de dispersión, se mantiene alto el nivel de respuestas relacionadas con las obras de infraestructura, en este caso destacándolo como las acciones más importantes que está realizando la ciudad actualmente; también aparece con fuerza el desarrollo del puerto.

Los temas tratados en este trabajo son el resultado de una investigación y necesitan de un proceso de discusión y validación que la ciudad misma debe darse para integrarlos a su debate y pasar a configurar una agenda única de trabajo para el conjunto del entramado institucional.

IV. Reflexiones Finales

El mapa institucional de apoyo al sector productivo de la ciudad de Mar del Plata muestra una importante cantidad de instituciones; en este rico y denso tejido, las instituciones cuentan con una amplia variedad de competencias. Entre las instituciones entrevistadas se destaca la predominancia de instituciones con perfil gremial empresario, algunas de las cuales son sectoriales, otras son de segundo grado y han incluido, en los últimos años, la prestación de servicios no financieros a las empresas.

Estas organizaciones privadas comparten espacios de actuación con instituciones pertenecientes al sector educativo-tecnológico (que en algunos casos son contratadas como prestadoras de servicios) y con el sector público municipal que tiene un área específica de apoyo a la producción. La composición del entramado institucional de apoyo es un dato a tener en cuenta a la hora de considerar elementos estratégicos para el diseño de una política de desarrollo productivo local con base en el consenso y la articulación. En la medida en que las instituciones vienen actuando con mandatos y perfiles que asumen como propios y que son distintos y no siempre complementarios entre sí, parece necesario alinearlos detrás de una misión común que resulte integradora, como puede ser el desarrollo productivo futuro de la ciudad.

Analizando las entrevistas a los responsables institucionales, las respuestas hablan de una estrecha relación entre: a) las competencias por las cuales las instituciones son reconocidas en el entramado, b) las demandas que reciben de sus afiliados/clientes/socios y público y c) las actividades que realizan.

Algunas de estas instituciones hacen parte del sistema de apoyo local, incorporando a sus roles tradicionales (representación gremial, capacitación, asistencia técnica), componentes de modernización de su gestión mediante la promoción servicios hacia las empresas. Este puede ser un tema importante para tratar en el ámbito local ya que por un lado obliga a las instituciones a renovarse en función de la orientación de la demanda y por otro, requiere de adicionalidad institucional mediante el desarrollo de proyectos cooperativos entre las organizaciones.

A partir del análisis de experiencias de desarrollo local, la circulación de información en el entramado, aparece como un aspecto importante para la interacción y articulación entre instituciones. En el caso de Mar del Plata, las respuestas obtenidas sobre la circulación de información muestran que todas las instituciones manifiestan comunicarse con el resto del tejido de apoyo. En la parte sobre resultados hemos señalado la existencia de “ruidos” en la comunicación al detectar una brecha entre lo que algunas instituciones dicen transmitir y lo que otras instituciones dicen recibir.

En esta misma línea de análisis, cuando se preguntó sobre los métodos de comunicación entre las instituciones, las respuestas obtenidas los consideraron adecuados y útiles para los actores de la ciudad. Estas respuestas se contraponen con la detección de las citadas brechas ante lo que podemos señalar que el fenómeno de la comunicación interinstitucional en una ciudad como Mar del Plata no puede sólo abordarse desde la emisión y recepción como un fenómeno de la física de las comunicaciones sino como parte de un proceso más rico y complejo que está relacionado con las modalidades de conversación entre instituciones y sus niveles de eficiencia.

Al analizar las respuestas sobre la cooperación entre instituciones, éstas muestran un buen número de relaciones o proyectos conjuntos; sin embargo, las respuestas sobre proyectos en los que participan más de dos instituciones son bajas, por lo que se infiere una falta de sinergia en el sistema, lo cual puede ser una llamada de atención sobre la adicionalidad institucional a nivel local.

Además, es importante señalar, que las respuestas obtenidas muestran que las instituciones no le asignan valores altos a la cooperación interinstitucional, lo cual constituye otra debilidad importante del entramado para conseguir mayor sinergia y articulación. De todas maneras los actores entrevistados han dado respuestas que apuntan a un diagnóstico compartido, ya que por separado han coincidido en que las principales restricciones son la “falta de un marco de confianza y cooperación” y la “falta de coordinación”. También en sus respuestas proponen algunos caminos que podemos sintetizar en “mayor interacción y comunicación entre actores”, “generación de espacios de discusión y consenso”. En forma complementaria las propuestas apuntan a “formar y profesionalizar a los dirigentes institucionales” y “establecer objetivos comunes que tiendan al desarrollo de la ciudad”. Del análisis de estos resultados se abre un espacio de trabajo sobre cómo desarrollar mayor cooperación, coordinación y articulación entre las instituciones.

Por último, pero no por ello menos importante, el análisis de las respuestas sobre liderazgos nos muestra la ausencia de liderazgos fuertes. En lo que sería el resultado agregado, el Municipio aparece mencionado en primer lugar, la UCIP en segundo y la Universidad UNMDP en tercer lugar; pero todos presentan valores bajos en relación al total de respuestas. Este tema es, a nuestro criterio, otro tema de debate para la ciudad.

Con respecto a los proyectos locales que ayudarían a las empresas a ser más competitivas y que favorecerían en desarrollo de la ciudad obtuvimos respuestas que muestran la existencia muchos proyectos lo cual resulta positivo; también es necesario señalar la necesidad de generar consensos para que no se trate de proyectos aislados sino que se constituyan en proyectos comunes para la ciudad.

Para terminar, podemos agregar que, si bien a la hora de redactar este documento la ciudad y el país atraviesan momentos especiales debido a la magnitud y duración de la crisis, luego de haber analizado la estructura del tejido institucional local de apoyo al sector productivo y después de haber estado en contacto con sus dirigentes, creemos que existen en esta localidad, los factores fundamentales para potenciar su desarrollo productivo y mejorar los niveles de competitividad. Hemos encontrado, además, algunos caminos delineados que las instituciones vienen transitando no sin dificultades, que pueden potenciarse con el compromiso de sus líderes y con la búsqueda de mayores consensos, construyendo una nueva agenda que represente el sentir del conjunto de la sociedad y de respuesta a los desafíos planteados desde los ámbitos productivo.

Bibliografía

- Alburquerque, F. (1999), “Cambio estructural, desarrollo económico y reforma de la gestión pública” en *Manual del agente de desarrollo local*. Ediciones Sur, Santiago de Chile.
- Bianchi P. y L. Miller (1994), “Innovation, collective action and endogenous growth: an essay on institutions and structural change”, Cuaderno 2, IDSE.
- Bianchi, P. (1998), *Construir el Mercado. Lecciones de la Unión Europea; el desarrollo de las instituciones y de las políticas de competitividad*, Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes.
- Boisier, S. (1995), La Mesoeconomía Territorial: interacción entre personas e instituciones (Notas para orientar a los gobiernos regionales), Documento 95/26, Serie Ensayos, ILPES.
- Boscherini, López y Yoguel (1999), El desarrollo de las capacidades innovativas de las firmas en un medio de escaso desarrollo del sistema local de innovación, Documento de Trabajo Nro.10, Instituto de Industria, Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Camagni, R. (1991), *Innovation Networks: spatial perspectives*, Belhaven Press, Londres y New York.
- CEPAL (2000), Buenas prácticas internacionales en apoyo a pymes. Análisis de algunas experiencias recientes en Argentina. (L/BUE/L.169) Francisco Gatto y Carlo Ferraro.
- Esser, K. y otros (1999), “Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política”, en Klaus Esser (editor) *Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las empresas, el estado y la sociedad*, Instituto Alemán de Desarrollo, Editorial Nueva Sociedad.
- Hirschmann, A. (1970), *An Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organisations and states*. Harvard University Press, Cambridge, Mass.

Anexos

A. Resultados del trabajo de campo – Cuadros

El Cuadro A.1, muestra para cada institución entrevistada “a cuántas instituciones (del entramado) le transmite información” y “cuántas instituciones entrevistadas dicen recibir información de las instituciones”.

CUADRO A.1

ANÁLISIS DE LA TRANSMISIÓN Y RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN

Instituciones Entrevistadas	Cantidad de instituciones a las que el entrevistado dice transmitir información	Cantidad de instituciones que dicen recibir información de:
Municipio	20	13
Secretaría Producción	19	17
Ente Municipal de Turismo (EMTUR)	14	11
Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP)	13	16
Bolsa de Comercio	19	12
Centro de Ss Pyme	12	8
Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB) Centro Mar del Plata	17	12
Eurocentro	19	6
Consortio del Puerto	10	12
Consejo Empresario de Mar del Plata	19	5
Consejo de Empresas Pesqueras Argentinas (CEPA)	14	9
Cámara Argentina de Armadores de Buques Pesqueros de Altura	13	10
Cámara Argentina de Procesadores de Pescado	13	10
Cámara Textil	9	10
Centro de Constructores y Anexos de Mar del Plata	8	6
Asociación de Hoteles y Gastronómicos de Mar del Plata	13	5
Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Económico Pesquero (INIDEP)	10	8
Centro Multipropósito del Sur (CEMSDR) – Centro de Investigación Tecnología Pesquera (CITEP)	16	5
Comisión de Desarrollo Económico del Consejo Deliberante	14	3
Universidad Nacional de Mar del Plata	15	14
Universidad Fasta	10	8

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

Nota: Se consideraron solamente las instituciones entrevistadas.

En el Cuadro A.2 se observa que los métodos más utilizados son:

- 1° Encuentros formales
- 2° Encuentros informales
- 3° Llamadas telefónicas por información

CUADRO A.2

MÉTODOS QUE UTILIZAN LAS INSTITUCIONES PARA TRANSMITIR INFORMACIÓN

Institución / Medios	Encuentros Formales	Llamadas Tel. por inform.	Encuentros informales	Cursos	Asesoramientos	Pasantías	Rev / Folletos
Municipio	21	13	14	3	5	3	6
Secretaría Producción	19	13	14	6	5	4	9
EMTUR	16	9	13	-	2	-	4
UCIP	18	11	17	4	3	2	4
Bolsa de Comercio	15	10	13	4	4	-	2
Centro de Ss Pyme	9	9	9	2	2	2	2
Fund UCIP-CEDE	17	12	14	4	4	2	4
IDEB	15	10	12	4	4	2	4
Eurocentro	8	5	7	2	3	-	1
Parque Industrial	8	3	7	1	3	-	2
Cons del Puerto	13	9	12	2	6	2	3
Consejo Empresario MdP	8	4	6	-	1	1	-
CEPA	12	10	11	-	3	-	2
C.Arg. Arm. Buq. Pesq. Altura	10	8	10	-	2	-	2
C. Arg. Proces. Pescado	10	9	11	-	2	-	2
Cámara de Turismo	9	4	5	1	2	-	1
Cámara Textil	14	10	13	1	4	-	3
Cámara de la Construcción	6	6	9	1	1	-	3
C. Const. y Anexos de MdP	11	5	9	1	-	-	2
Asociación H y G de MdP	8	6	9	1	-	-	2
Cooperativa Frutihortícola	10	4	10	1	2	-	2
Soc. Rural de MdP	10	5	6	3	-	-	2
Fundación Tecnológica	7	3	5	-	-	-	2
INIDEP	14	9	8	2	1	-	2
CEMSUR	11	9	7	2	1	-	2
Com Des Econ (C.Deliberante)	9	8	7	1	1	-	1
Univ. Nacional de MdP	14	10	11	2	2	1	3
Universidad Fasta	13	7	10	1	1	-	1
Community College / CAECE	11	8	9	4	4	2	4

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

CUADRO A.3

MOTIVOS QUE ORIGINAN LAS COMUNICACIONES DENTRO DEL ENTRAMADO

Temas de comunicación	Cant. Instituciones (por importancia)		
	1° lugar	2° lugar	3° lugar
Problemáticas generales	10	1	1
Problemáticas sectoriales	5	7	-
Apoyo a Pymes	1	4	2
<i>Estímulo a pymes, Actividades para pymes,</i>			
Trabajo conjunto y búsqueda de consenso:	2	4	2
<i>Armado de redes, Consulta y búsqueda de consenso, Realización de actividades conjuntas, Proyectos de interés común</i>			
Problemas portuarios	1	-	
Otros:	3	1	3
<i>Intercambio de información, Planificación estratégica, Generación y difusión de opinión, Temáticas relacionadas a la institución, Representación gremial.</i>			
No contesta	-	5	14

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

CUADRO A.4

EVALUACIÓN DE LOS MÉTODOS QUE UTILIZAN LAS INSTITUCIONES PARA TRANSMITIR INFORMACIÓN Y LA UTILIDAD DE LA MISMA

Institución	Métodos				Utilidad			
	MA	A	PA	NC	MU	U	PU	NC
Municipio	3	8	3	-	4	9	1	-
Secretaría Producción	-	13	3	-	-	16	1	-
EMTUR	1	8	2	1	1	9	1	1
UCIP	2	12	1	1	1	12	2	1
Bolsa de Comercio	2	10	-	-	1	10	1	-
Centro de Ss Pyme	-	7	-	1	-	7	-	1
Fund UCIP-CEDE	-	11	1	-	-	10	2	-
IDEB	1	11	1	-	-	11	2	-
Eurocentro	1	4	-	-	1	4	-	-
Parque Industrial	1	2	-	1	1	2	-	1
Cons del Puerto	3	5	2	-	4	6	-	-
Consejo Empresario MdP	-	6	-	-	-	6	-	-
CEPA	1	7	1	-	2	7	-	-
C. Arg. Arm. Buq. Pesq. Altura	1	5	-	1	1	5	-	1
C. Arg. Proces. Pescado	1	5	-	1	1	5	-	1
Cámara de Turismo	1	3	1	-	1	3	1	-
Cámara Textil	1	4	2	1	1	5	1	1
Cámara de la Construcción	-	3	-	-	-	3	-	1
C. Const. Y Anexos de MdP	-	4	-	1	-	4	-	1
Asociación H y G de MdP	-	4	-	-	1	3	-	-
Cooperativa Frutihortícola	1	1	-	-	-	2	-	-
Soc. Rural de MdP	-	4	-	-	1	3	-	-
Fundación Tecnológica	-	1	-	1	-	1	-	1
INIDEP	2	5	1	-	5	3	-	-
CEMSUR	1	3	-	1	2	2	-	1
Com Des Econ (C Deliberante)	-	3	-	-	-	3	-	-
Univ. Nacional de MdP	-	2	-	-	3	7	2	2
Universidad Fasta	1	7	-	-	1	6	-	1
Community College Univ. CAECE	-	8	-	-	-	8	-	-
Centro Inv. Económicas	1	3	-	-	-	4	-	-

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

Nota: Escala de evaluación: -Métodos: Muy Adecuados:MA / Adecuados: A / Poco Adecuados: PA / No contesta:NC

-Utilidad: Muy Util :MU / Util : U / Poco Util: PU / No contesta: NC

El Cuadro A.5 muestra el nivel de convocatoria de cada institución, detallando a cuantas invita y cuantas participan.

CUADRO A.5
CONVOCATORIA INSTITUCIONAL ANTE LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES

Institución	Invita	%	Participa	%
Secretaría Producción	20	69	20	100
EMTUR	16	55	16	100
UCIP	26	90	23	90
Bolsa de Comercio	24	83	24	100
Centro de Ss Pyme	21	72	19	90
IDEB	18	62	18	100
Eurocentro	24	83	24	100
Cons del Puerto	8	26	8	100
Consejo Empresario MdP	28	97	28	100
CEPA	15	52	15	100
C. Arg. Arm. Buq. Pesq. Altura	6	21	6	100
C. Arg. Proces. Pescado	6	21	6	100
Cámara Textil	5	17	5	100
C. Const. y Anexos de MdP	10	34	10	100
Asociación H y G de MdP	20	69	19	95
INIDEP	10	34	10	100
CEMSUR	3	10	3	100
Com Des Econ (C Deliberante)	15	52	15	100
Univ. Nacional de MdP	21	72	14	67
Universidad Fasta	9	31	9	100
Centro Inv. Económicas	10	34	10	100

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

CUADRO A.6

CANTIDAD DE PROYECTOS CONJUNTOS

Instituciones	Cant de proyectos que dicen tener las instituciones entrevistadas
Municipio	13
Secretaría Producción	11
EMTUR	9
UCIP	3
Bolsa de Comercio	15
Centro de Ss Pyme	7
IDEB	13
Eurocentro	15
Consortio del Puerto	8
Consejo Empresario MdP	14
CEPA	5
C. Arg. Arm. Buques Pesq. Altura	4
C. Arg. Proces. Pescado	4
Cámara Textil	5
Centro Const. Y Anexos de MdP	6
Asociación H y G de MdP	6
INIDEP	6
CEMSUR	5
Com. Des. Econ. (C. Deliberante)	10
Univ. Nacional de MdP	9
Universidad Fasta	5
Centro Inv. Económicas. (Univ. Nac. MdP)	2

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

CUADRO A.7
TEMÁTICAS DE LOS PROYECTOS CONJUNTOS

Temáticas	Cant. Proyectos	Cant. Inst.
Proyectos educativos y capacitación	24	13
Investigación y relevamientos	15	8
<i>Producto bruto, relevamientos estadísticos, investigación</i>		
Proyectos productivos-económicos sectoriales:		
• <i>Proyectos pesqueros, Proyectos productivos, Proyectos de la construcción, Desarrollo y promoción turística</i>	24	8
• <i>Asistencia a Ferias y misiones comerciales, Comercialización, Organización de Ferias.</i>	5	5
• <i>Asesoramiento, Diseño de productos, Modernización, Servicios, Gestión, Consultoría comercial, Asociatividad comercial,</i>	28	6
Gremiales:	3	3
<i>Asociación para la representación conjunta ante autoridades, Defensa del Sector</i>		
Calidad	4	4
Negociación y promoción	1	1
Convenios de Cooperación	1	1
Desarrollo Portuario	6	1
Participación en comisiones de entidades superiores (Municipio y Cámara Arg. De la Construcción)	2	1
Institucional	29	3

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

CUADRO A.8

EVALUACIÓN DE LA COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Institución	Evaluación que cada institución le asigna al nivel de cooperación del entramado	Evaluación que cada institución recibe del entramado sobre el nivel de cooperación
Municipalidad	N.C.	49
Secretaría de la Producción	31	48
EMTUR	22	38
UCIP	12	40
Bolsa de Comercio	49	18
Centro de Ss Pyme	19	4
IDEB	37	32
Eurocentro	49	11
Cons del Puerto	22	28
Consejo Empresario MdP	49	0
CEPA	18	32
C. Arg. Arm. Buq. Pesq. Altura	17	29
C. Arg. Proces. Pescado	17	28
Cámara Textil	15	17
C. Const. y Anexos de MdP	12	15
Asociación H y G de MdP	14	24
INIDEP	24	14
CEMSUR	17	11
Com Des Econ (C Deliberante)	28	
Univ. Nacional de MdP	24	31
Universidad Fasta	18	17

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

Nota: Para la entrevista con el Intendente se utilizó un formulario más reducido por lo que está pregunta aparece con N.C. (no contesta)

Índice de cooperación: mide la evaluación que cada institución realiza con respecto a:

- cantidad de proyectos conjuntos.
- relación de trabajo - resultados obtenidos de la acción conjunta.

Valor máximo del índice: 100 %, a valores más altos mejor evaluada está la cooperación.

El Cuadro A.9 muestra las 3 principales restricciones para la cooperación interinstitucional.

CUADRO A.9
PROBLEMAS QUE PLANTEAN LAS INSTITUCIONES QUE DIFICULTAN LA COOPERACIÓN

Problemas	Cantidad de menciones		
	1°	2°	3°
Falta un marco de confianza y cooperación: <i>Egoísmo, Desconfianza, Intereses personales, Individualismo, Pérdida de solidaridad, Falta de cooperación, Indiferencia, Falta de comunicación, Miedo.</i>	8	7	1
Falta de coordinación del trabajo institucional: <i>Superposición de actividades, Focalización de la problemática / prima lo sectorial.</i>	4	1	1
Conflictos: <i>Primar liderazgos personales, Intereses económicos, Enfrentamientos políticos, Desequilibrio en las relaciones, Factores históricos, Conflictos de intereses, Incapacidad para acordar con el sector privado.</i>	5	2	1
Otros			
• Falta cultura de consenso	1	-	1
• Falta claridad de objetivos	-	-	1
• Necesidad de mayor conocimiento institucional	-	1	-
• Falta identidad con la ciudad	-	-	1
• Falta de proyectos	-	1	1
• Falta de visión	-	-	1
• Falta de recursos	-	1	-
No existen	1	-	-
No contestan	3	9	14

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

CUADRO A.10
PROPUESTAS PARA MEJORAR LA COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Propuestas	Cantidad de menciones		
	1°	2°	3°
Mayor interacción y comunicación entre actores	5	-	-
<i>Mayor interacción / trabajo conjunto, Mejorar mecanismos de comunicación, Cambiar competencia por cooperación.</i>			
Formar y profesionalizar a los dirigentes institucionales	4	1	-
<i>Concientización (ventajas de la asociatividad), Formación de dirigentes / líderes.</i>			
Generar espacios de discusión y consenso	5	0	0
<i>Reactivar la ordenanza "Consejo de concertación", Comité de coordinación de autoridades.</i>			
Establecer objetivos comunes que tiendan al desarrollo de MdP	4	4	1
<i>Fijar intereses comunes, Mayores objetivos, Proyecto de ciudad, Plan estratégico, Crear una visión de conjunto, Integrar a los distintos sectores para analizar problemas y soluciones.</i>			
Otros			
• Pensar en los beneficiarios	1	-	-
• Fortalecimiento institucional	-	-	1
No contesta	3	17	21

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

B. Resultados de las Encuestas a Empresas

Con el objeto de conocer cómo se percibe desde las empresas el accionar del entramado institucional de apoyo a la producción y en el marco de la metodología definida se realizaron encuestas a un grupo de firmas que fueron seleccionadas por las Cámaras Empresariales⁷. Debido a la cantidad de respuestas obtenidas hemos decidido trasladar los resultados en este anexo con el objetivo de no perder la información y transmitirle al conjunto la opinión de este reducido grupo de empresas.

En la encuesta se preguntó sobre:

- El conocimiento y evaluación de las empresas sobre las instituciones de apoyo a la producción.
- La relación y articulación entre las instituciones para desarrollar una política conjunta en relación a los temas productivos.
- Los liderazgos institucionales.

Conocimiento y evaluación del entramado

Respecto al conocimiento y la evaluación que realizan las firmas sobre el entramado institucional, se consultaron cuatro puntos:

- Qué instituciones conocen.
- De quiénes reciben información.
- Con quiénes mantienen contactos.
- Cómo evalúan la cooperación de la institución al desarrollo.

El Sector Público, el EMTUR, la Universidad de Mar del Plata, la Universidad Fasta, la UCIP, la Bolsa, el CEDE, el INIDEP y la Asociación del Parque Industrial son las instituciones más reconocidas por el grupo de empresas, siendo nombradas por más del 80% de las firmas.

En relación con la recepción de información, es bajo el número de firmas encuestadas que reciben información desde las instituciones: se destaca la UCIP que fue mencionada por el 80% y la Fundación UCIP-CEDE por el 60%. Por el lado de las empresas es baja, también, la cantidad de instituciones con las que mantienen contactos. Estos temas pueden ser consecuencia de que cada

⁷ En las entrevistas realizadas a las instituciones se solicitó a los entrevistados que designen a 5 empresas del sector (socias y no socias de la institución) para luego encuestarlas telefónicamente. En total fueron designadas 55 firmas, a las cuales se contactó en primer lugar telefónicamente para explicarles el trabajo y solicitar su colaboración respondiendo la encuesta. Es importante aclarar que el momento de la encuesta coincidió con un alto nivel de incertidumbre debido a la situación económica del país; en el mes de realización de esta parte del trabajo se sucedieron tres ministros en el área económica. La primera reacción de las firmas fue solicitar el envío del formulario por fax o mail. Remitido el formulario se insistió telefónicamente para que colaboren con este trabajo y remitan la encuesta. Luego de tres semanas se obtuvo solo la respuesta de 15 empresas. Cinco firmas expresaron no tener interés en colaborar y el resto siempre aludió a causas de falta de tiempo ante cada uno de nuestros llamados, planteando que en breve la contestarían. De las 15 encuestas realizadas, 5 firmas son del sector pesquero, 3 de hotelería y gastronomía, 1 textil, 1 construcción y 2 servicios, 3 firmas de industrias varias.

empresa se identifica o se relaciona con el entramado a través de las instituciones representativas de su sector.

Respecto a la evaluación⁸ que las firmas realizan del accionar institucional, la mejor evaluada fue una institución mixta, el EMTUR, que tiene un accionar reconocido dentro de la ciudad, luego le sigue la UCIP, el Municipio y también se destaca el sector universitario.

Relación interinstitucional

El segundo punto de la encuesta buscó indagar sobre las restricciones que ven las firmas cuando se habla de cooperación institucional para llevar adelante una política de desarrollo territorial.

El siguiente cuadro muestra las restricciones que surgen de las entrevistas:

CUADRO B.1
RESTRICCIONES PARA LA COOPERACION INTERINSTITUCIONAL

Restricciones	Empresas
Falta de diálogo:	8
<i>No trabajan conjuntamente, Factores políticos e individualismo del empresariado argentino, Algunas instituciones están alejadas de la realidad y de lo que pasa fuera de ellas, Poca disponibilidad y atención para el empresariado local</i>	
Trabas:	5
<i>Trabas burocráticas, Maraña de legislaciones.</i>	
Otras:	
▪ La propuesta llega depende quién la realice	1
▪ Falla la concreción de los hechos	1
▪ No hay cabida para propuestas	1
▪ No hay un referente ante quien plantear la inquietud	1

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

Nota: algunas empresas dieron más de una respuesta.

El grupo de firmas encuestadas opinan que las mayores restricciones están dadas por la falta de diálogo, el individualismo institucional y las trabas burocráticas y políticas.

Liderazgos

Por último, al igual que en las entrevistas a las instituciones, se consultó sobre la existencia de liderazgos institucionales en cuanto:

⁸ La escala de evaluación es: MB muy bueno; B: bueno; R: regular; M: malo; NS: no sabe.

- Generación de iniciativas y propuestas.
- Capacidad de articular y generar consenso.
- Imagen externa de la ciudad.
- Visión estratégica de futuro.

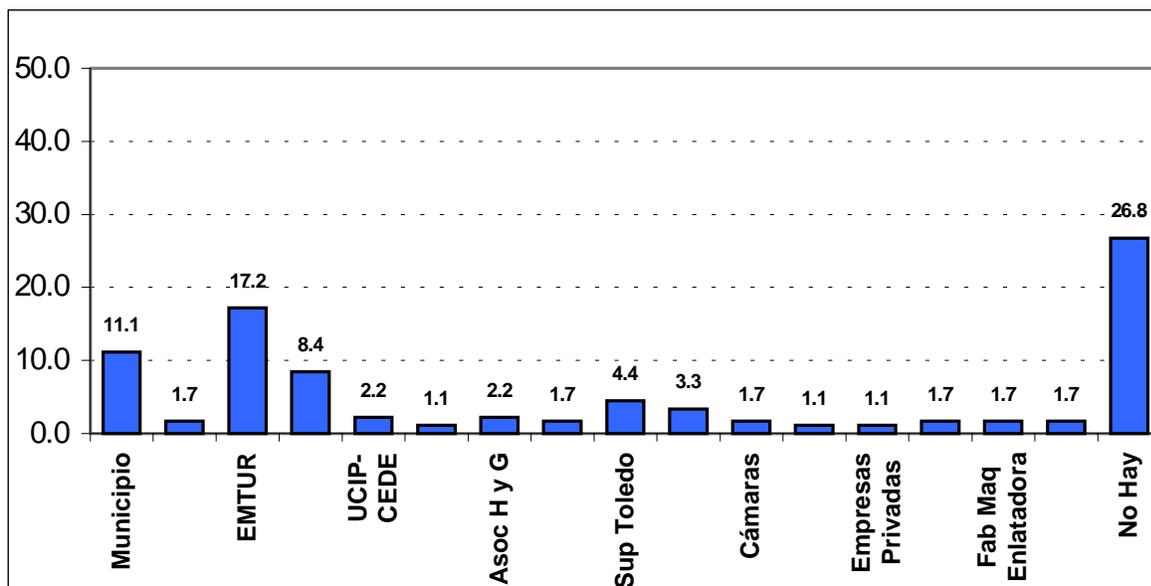
En cuanto a “Generación de Iniciativas y Propuestas” una vez procesadas las respuestas, se destaca un alto porcentaje de la respuesta “No hay liderazgos” con el 53.3%. Luego aparece el Sector Público a través del Municipio (26%) y la UCIP (20%) con porcentajes bajos.

Respecto a “Capacidad de articular y generar consenso” aparece la UCIP con un porcentaje del 44% superando a las respuestas que indican la inexistencia de liderazgos que suman 40%.

En “Imagen Externa” lidera el EMTUR con un porcentaje alto (56%); el segundo mencionado que es el Municipio con el 11% y el resto del entramado no recibe menciones. En este punto hubo menciones a empresas o a personas de Mar del Plata (Supermercados Toledo, Fábrica de Enlatados, empresas privadas en general, HAVANNA, Guillermo Vilas, Nora Vega, A. Iglesias).

En “Visión Estratégica de Futuro” son muy pocas las instituciones mencionadas (cuatro) y con valores realmente bajos. Nuevamente aparece “No hay Liderazgos” con 40%.

Gráfico B.1
LIDERAZGOS TOTALES



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del trabajo de campo.

El gráfico sobre “Liderazgos Totales” es un resumen agregado de los anteriores liderazgos y muestra lo afirmado en los párrafos anteriores. Esto permite observar, al igual que en las encuestas a instituciones, la ausencia de liderzgos marcados en el entramado institucional. Este punto tal vez sea un desafío importante para la ciudad para delinear un perfil estratégico para su desarrollo productivo futuro.

C. Listado de Instituciones Entrevistadas

- Municipalidad de General Pueyrredón
- Secretaría de la Producción
- Ente Municipal de Turismo (EMTUR)
- Unión del Comercio, la Industria y la Producción (UCIP)
- Bolsa de Comercio
- Centro de Servicios Pyme
- Fundación UCIP-Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)
- Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB) Centro Mar del Plata
- Eurocentro
- Parque Industrial
- Consorcio del Puerto
- Consejo Empresario de Mar del Plata
- Consejo de Empresas Pesqueras Argentinas (CEPA)
- Cámara Argentina de Armadores de Buques Pesqueros de Altura
- Cámara Argentina de Procesadores de Pescado
- Cámara de Turismo
- Cámara Textil
- Cámara de la Construcción
- Centro de Constructores y Anexos de Mar del Plata
- Asociación de Hoteles y Gastronómicos de Mar del Plata
- Cooperativa Frutihortícola
- Sociedad Rural de Mar del Plata
- Fundación Tecnológica
- Instituto Nacional de Investigación y Desarrollo Económico Pesquero (INIDEP)
- Comisión de Desarrollo Económico del Concejo Deliberante
- Universidad Nacional de Mar del Plata
- Universidad Fasta
- Community College Universidad CAECE

**Serie****estudios y perspectivas**OFICINA
DE LA CEPAL
EN
BUENOS AIRES

Números publicados

1. Política de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas: análisis del Programa de Reversión Empresarial para las Exportaciones, Juan Pablo Ventura, (LC/L.1496-P; LC/BUE./L.170), N° de venta: S.01.II.G.39 (US\$ 10.00), febrero de 2001. [www](#)
2. El impacto del proceso de fusiones y adquisiciones en la Argentina sobre el mapa de grandes empresas. Factores determinantes y transformaciones en el universo de las grandes empresas de calidad local, (LC/L.1530-P; LC/BUE./L.171), N° de venta: S.01.II.G.76 (US\$ 10.00), abril de 2001. [www](#)
3. Construcción regional y política de desarrollo productivo en el marco de la economía política de la globalidad, Leandro Sepúlveda Ramírez, (LC/L.1595-P; LC/BUE./L.172), N° de venta: S.01.II.G.136 (US\$ 10.00), septiembre de 2001. [www](#)
4. Estrategia económica regional. Los casos de Escocia y la Región de Yorkshire y Humber, (LC/L.1626-P; LC/BUE/L.173), N° de venta: S.01.II.G.164 (US\$ 10.00), noviembre de 2001. [www](#)
5. Regional Interdependencies and Macroeconomic Crises. Notes on Mercosur, Daniel Heymann (LC/L1627-P; LC/BUE/L.174), Sales No.: E.01.II.G.165 (US\$ 10.00), November 2001. [www](#)
6. Las relaciones comerciales Argentina-Estados Unidos en el marco de las negociaciones con el ALCA, Roberto Bouzas (Coord.), Paula Gosis, Hernán Soltz y Emiliano Pagnotta, (LC/L.1722-P; LC/BUE/L.175), N° de venta: S.02.II.G.33 (US\$ 10.00), abril de 2002. [www](#)
7. Monetary dilemmas: Argentina in Mercosur, (LC/L.1726-P; LC/BUE/L.176), Sales No.: E.02.II.G.36 (US\$ 10.00), April 2002. [www](#)
8. Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción en Mar del Plata, Carlo Ferraro y Pablo Costamagna, (LC/L.1763-P; LC/BUE/L.177), N° de venta: S.02.II.G.77 (US\$ 10.00), julio de 2002. [www](#)

Otros títulos elaborados por la Oficina de la CEPAL en Buenos Aires y publicados bajo la serie Documentos de Trabajo:

- 1 Los servicios de consultoría en la Argentina: la oferta local y la experiencia exportadora, 1983.
- 2 Política económica y procesos de desarrollo. La experiencia en Argentina entre 1976 y 1981, Juan V. Sourrouille, 1983.
- 3 Las empresas públicas en la Argentina: su magnitud y origen, Alberto Ugalde, 1983.
- 4 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1982, 1983.
- 5 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina. Tomo III: precios, salarios y empleo, 1983.
- 6 Exportación argentina de servicios de ingeniería y construcción, Francisco Gatto y Bernardo Kosacoff, 1983.

- 7 La crisis económica internacional y su repercusión en América Latina, Juan Carlos Sánchez Arnau, 1983.
- 8 Argentina y la cooperación interregional Sur-Sur. Un análisis de la cooperación económica con la India e Indonesia, Jaime Campos, 1983.
- 9 América Latina y la nueva situación económica mundial, Javier Villanueva, 1983.
- 10 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina. Tomo V: moneda, crédito y finanzas públicas. 1984.
- 11 Un enfoque alternativo para el análisis del desarrollo regional: estudio de la estrategia de crecimiento agrícola de la región NOA en el decenio 1970-80, Francisco Gatto y Aída Quintar, 1984.
- 12 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1983, 1984.
- 13 El proceso de industrialización en la Argentina en el período 1976-83, Bernardo Kosacoff, 1984.
- 14 La evolución del empleo y los salarios en el corto plazo. El caso argentino. 1970-1983, Luis A. Beccaria y Alvaro Orsatti, 1985.
- 15 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1984, 1985.
- 16 Las empresas transnacionales en la Argentina, Daniel Azpiazu y otros, 1985.
- 17 Principales consecuencias socioeconómicas de la división regional de la actividad agrícola, Francisco Gatto y Aída Quintar, 1985.
- 18 Tres ensayos sobre inflación y política de estabilización, Daniel Heymann, 1986.
- 19 La promoción industrial en la Argentina. 1973-1983. Efectos e implicancias estructurales, Daniel Azpiazu, 1986.
- 20 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina: sector externo y condiciones económicas internacionales. (LC/BUE/L.102) 1986.
- 21 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1985. (LC/BUE/L.101) 1986.
- 22 Exportación de manufacturas y desarrollo industrial. Dos estudios sobre el caso argentino. 1973-1984. (LC/BUE/L.103) 1986.
- 23 La distribución personal del ingreso en el Gran Buenos Aires en el período 1974-1983. (LC/BUE/L.104) Alvaro Orsatti, Luis A. Beccaria, 1986.
- 24 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1986. (LC/BUE/L.105) 1987.
- 25 Despoblamiento rural y cambios recientes en los procesos de urbanización regional. (LC/BUE/L.107) Francisco Gatto, Aída Quintar, 1987.
- 26 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1987. (LC/BUE/L.108) 1988.
- 27 La promoción a la inversión industrial en la Argentina. Efectos sobre la estructura industrial. 1974-1987. (LC/BUE/L.109) Daniel Azpiazu, 1988.
- 28 Estadísticas económicas de corto plazo de la Argentina: cuentas nacionales, industria manufacturera y sector agropecuario pampeano. (LC/BUE/L.110) 1988.
- 29 Tendencias y fluctuaciones del sector agropecuario pampeano. (LC/BUE/L.111) 1988.
- 30 Biotecnología e industria farmacéutica. Desarrollo y producción de interferón natural y recombinante en un laboratorio argentino. (LC/BUE/L.112) Jorge M. Katz y Néstor Bercovich, 1988.
- 31 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1988. (LC/BUE/L.113) 1989.
- 32 Proceso de industrialización y dinámica exportadora: las experiencias de las industrias aceitera y siderúrgica en la Argentina. (LC/BUE/L.114) 1989.
- 33 Nuevas formas de inversión de las empresas extranjeras en la industria argentina. (LC/BUE/L.115) Mariana Fuchs y Eduardo M. Basualdo, 1989.
- 34 Política industrial y desarrollo reciente de la informática en la Argentina, Daniel Azpiazu y otros. (LC/BUE/L.116) 1990.
- 35 Sistemas de promoción a las exportaciones industriales: la experiencia argentina en la última década. (LC/BUE/L.117) Roberto Bisang, 1990.

- 36 La desarticulación del pacto fiscal: una interpretación sobre la evolución del sector público argentino en las dos últimas décadas. (LC/BUE/L.118) Ricardo Carciofi, 1990.
- 37 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1989. (LC/BUE/L.119) 1990.
- 38 Difusión de tecnologías de punta en Argentina. Algunas reflexiones sobre la organización de la producción industrial de IBM. (LC/BUE/L.120) Adolfo Vispo y Bernardo Kosacoff, 1991.
- 39 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1990. (LC/BUE/L.121) 1991.
- 40 La transformación de la industria automotriz argentina. Su integración con Brasil. (LC/BUE/L.122) Bernardo Kosacoff y otros, 1991.
- 41 Importación de bienes de capital. La experiencia argentina en la década del ochenta. (LC/BUE/L.123), Gabriel Bezchinsky, 1991.
- 42 Evolución reciente del complejo electrónico en la Argentina y lineamientos para su reestructuración. (LC/BUE/L.124) Hugo Nochteff, 1992.
- 43 Internacionalización y desarrollo industrial: inversiones externas directas de empresas industriales argentinas. (LC/BUE/L.125) Roberto Bisang y otros, 1992.
- 44 El MERCOSUR en el período de transición. Funcionamiento institucional, participación empresaria e impacto sobre el comercio. (LC/BUE/L.126) Gloria Worcel, 1992.
- 45 Coordinación de políticas macroeconómicas: Aspectos conceptuales vinculados con el Mercosur. (LC/BUE/L.127) Daniel Heymann y Fernando Navajas, 1992.
- 46 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1991. (LC/BUE/L.128) 1992.
- 47 Balance del comercio internacional de manufacturas de Argentina: las tendencias al incremento del comercio internacional. (LC/BUE/L.129) Mariana Fuchs y Bernardo Kosacoff, 1992.
- 48 Exportaciones industriales en una economía en transformación. Las sorpresas del caso argentino. 1974-1990. (LC/BUE/L.130) Roberto Bisang y Bernardo Kosacoff, 1993.
Manufacturing exports in a changing economy: Argentina's case, 1974-1990. (LC/BUE/L.130) Roberto Bisang y Bernardo Kosacoff, 1993.
- 49 La inversión en la industria argentina. El comportamiento heterogéneo de las principales empresas en una etapa de incertidumbre macroeconómica. (LC/BUE/L.131) Daniel Azpiazu y otros, 1993.
- 50 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1992. (LC/BUE/L.132) 1993.
- 51 El comercio internacional de manufacturas de la Argentina 1974-1990. Políticas comerciales, cambios estructurales y nuevas formas de inserción internacional. (LC/BUE/L.133) Bernardo Kosacoff, 1993.
- 52 De la sustitución de importaciones a la globalización. Las empresas transnacionales en la industria argentina. (LC/BUE/L.134) Bernardo Kosacoff y Gabriel Bezchinsky, 1993.
- 53 La industria argentina. Un proceso de reestructuración desarticulada. (LC/BUE/L.135) Bernardo Kosacoff, 1993.
- 54 Industrialización e incorporación del progreso técnico en la Argentina. (LC/BUE/L.136) Roberto Bisang, 1994.
- 55 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1993. (LC/BUE/L.137) 1994.
- 56 Rueda de negocios y cooperación empresaria en el Mercosur: análisis y seguimiento de las ruedas de negocios organizadas por el SEBRAE. (LC/BUE/L.138) Francisco Gatto y Carlo Ferraro, 1994.
- 57 Calificación de los recursos humanos e industrialización. El desafío de los años noventa. (LC/BUE/L.139) Mariana Fuchs, 1994.
- 58 Tecnologías de organización y estrategias competitivas. (LC/BUE/L.140) Adolfo Vispo, 1994.
- 59 Tres etapas en la búsqueda de una especialización sustentable. (LC/BUE/L.142) Roberto Bisang y Bernardo Kosacoff, 1995.
- 60 Nuevas bases de la política industrial en América Latina. (LC/BUE/L.143) Bernardo Kosacoff, 1995.

- 61 Participación de las empresas transnacionales en las exportaciones argentinas. (LC/BUE/L.144) Adrián Ramos, 1995.
- 62 Las filiales argentinas de las empresas transnacionales de EE.UU. Rasgos centrales y desempeño reciente. (LC/BUE/L.145) Carlos Bonvecchi, 1995.
- 63 Vientos de cambio: los nuevos temas centrales sobre las empresas transnacionales. (LC/BUE/L.146) Javier Finkman y Maximiliano Montenegro, 1995.
- 64 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1994. (LC/BUE/L.147) 1995.
- 65 Perfil de la inserción externa y conducta exportadora de las pequeñas y medianas empresas industriales argentinas. (LC/BUE/L.148) Virginia Moori Koenig y Gabriel Yoguel, 1995.
- 66 Hacia la calidad total: la difusión de las normas I.S.O. de la serie 9000 en la industria argentina. (LC/BUE/L.149) Adrián Ramos, 1995.
- 67 Estrategias empresariales en la transformación industrial argentina. (LC/BUE/L.150) Bernardo Kosacoff, 1996.
Business strategies and industrial adjustments: the case of Argentina. (LC/BUE/L.150) Bernardo Kosacoff, 1996.
- 68 La transformación industrial en los noventa: un proceso con final abierto. (LC/BUE/L.151) Roberto Bisang y otros, 1996.
- 69 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1995. (LC/BUE/L.152) 1996.
- 70 Estrategias de cooperación empresarial de las Pymes argentinas y brasileñas a partir de los noventa. (LC/BUE/L.153) Gabriel Yoguel, 1996. [www](#)
- 71 La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las Pymes exportadoras argentinas. (LC/BUE/L.154) Gabriel Yoguel y Fabio Boscherini, 1996. [www](#)
- 72 Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las Pymes. Aprendiendo de la experiencia europea. (LC/BUE/L.155) Patrizio Bianchi, 1996. [www](#)
- 73 Inercia e innovación en las conductas estratégicas de las Pymes argentinas. Elementos conceptuales y evidencias empíricas. (LC/BUE/L.156) Hugo Kantis, 1996. [www](#)
- 74 Articulación productiva a través de los recursos naturales. El caso del complejo oleaginoso argentino. (LC/BUE/L. 157) Edith Obschatko, 1996. [www](#)
- 75 Algunas características del financiamiento bancario a las exportaciones de pymes industriales. (LC/BUE/L.158) Virginia Moori- Koenig, 1996. [www](#)
- 76 Consideraciones económicas sobre política industrial. (LC/BUE/L.159) Bernardo Kosacoff y Adrián Ramos, 1997. [www](#)
- 77 La inversión extranjera directa en la industria argentina; tendencias y estrategias recientes. (LC/BUE/L.160) Bernardo Kosacoff y Fernando Porta, 1997. [www](#)
- 78 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1996. (LC/BUE/L.161) 1997. [www](#)
- 79 Consecuencias iniciales de los comportamientos Pymes en el nuevo escenario de negocios en Argentina. (LC/BUE/L.162) Francisco Gatto y Carlo Ferraro, 1997. [www](#)
- 80 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1997. (LC/BUE/L.163) 1998. [www](#)
- 81 Ensayos sobre la inserción regional de la Argentina. (LC/BUE/L.164) 1998. [www](#)
- 82 Hacia un mejor entorno competitivo de la producción automotriz en Argentina. (LC/BUE/L.165) Bernardo Kosacoff, 1999. [www](#)
- 83 Las multinacionales argentinas. Una nueva ola en los noventa. (LC/BUE/L.166) Bernardo Kosacoff, 1999. [www](#)
- 84 Nota sobre la evolución de la economía argentina en 1998. (LC/BUE/L.167) 1999. [www](#)
- 85 Apoyo al desarrollo Pyme: experiencia inicial del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense -IDEB- (LC/BUE/L.168) 2000. [www](#)
- 86 Buenas prácticas internacionales en apoyo a pymes. Análisis de algunas experiencias recientes en Argentina. (L/BUE/L.169) Francisco Gatto y Carlo Ferraro, 2000. [www](#)

-
- Los títulos a la venta deben ser solicitados a la Unidad de Distribución, CEPAL, Casilla 179-D, Santiago, Chile, Fax (562) 210 2069, publications@eclac.cl.
 -  Disponible también en Internet: <http://www.eclac.cl>

Nombre:

Actividad:.....

Dirección:.....

Código postal, ciudad, país:

Tel.: Fax: E.mail: