

capacitar

Planificación Estratégica y Gerenciamiento para la Asociatividad

2023



Fundamentación

La propuesta surge de la necesidad de seguir avanzando en los procesos de articulación interinstitucional en los territorios locales impulsados por la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SSPyME) del Ministerio de Economía de la Nación.

En esa línea, resulta imperioso e impostergable hacer los mayores esfuerzos articulados y armonizados en aras de impulsar la reactivación productiva. A tales fines, las diversas herramientas que ofrece la SSPyME podrían tener mayor impacto en cuanto a capilaridad territorial si sus destinatarios adquieren mayores competencias y se asocian o agrupan para el mejor aprovechamiento de éstas, tanto para desenvolverse en el mercado local y regional, así como en estrategias de internacionalización de esas MiPyMEs asociadas.

Esos procesos deseables no se darán por generación espontánea, sino que el Estado, en todos sus niveles, junto al sector privado y al sistema científico tecnológico, deben dialogar y articularse a dichos fines, plasmando acuerdos e iniciativas en una hoja de ruta concertada a través de planes o agendas estratégicas de cumplimiento inmediato.

Se trata entonces de crear estrategias, diseñando medidas eficaces a partir de la discusión y preparación de las adaptaciones económicas, sociales y ambientales que, sin duda, habrá que incorporar en los diferentes sistemas y aglomerados productivos locales en formato de clusters, grupos asociativos o cooperativas para promover las actividades económicas fundamentales para el desarrollo de las personas en sus diversas realidades territoriales.

Este laborioso proceso está orientado al fortalecimiento de las redes de actores y agentes vinculados a los clusters, grupos asociativos y/o cooperativas que están actuando en los territorios locales y regionales para la construcción de una mejor agenda o plan estratégico que contribuya a mejorar su gestión y desempeño.

El objetivo final es estimular la participación y colaboración más activa de los diferentes actores territoriales en las regiones y localidades, contando con el acompañamiento de estos impulsos por parte de la SSPyME.

Antecedentes

La Maestría en Desarrollo Territorial de la Facultad Regional Buenos Aires - Universidad Tecnológica Nacional (UTN) tiene más de una década de vida con el objetivo de dar respuesta a los retos relacionados a aumentar el encuentro entre las universidades y el entorno donde se sitúan e incrementar la presencia de la enseñanza superior en la innovación generando conexiones con las dinámicas del territorio. En tal sentido, el proceso de la Maestría ha venido desarrollándose en un camino que tiene antecedentes e hitos como el desarrollo del proceso de formación correspondiente al **Curso virtual de Capacitación en Planificación Estratégica y Gerenciamiento para la Asociatividad**. Esa actividad de formación, centrada en la capacitación de representantes de grupos asociativos



y clusters, contó en su primera edición de 2020 con la participación de cincuenta (50) gerentes/as / coordinadores/as de grupos asociativos seleccionados por la SSPyME, provenientes de distintos rincones del país, quienes trabajaron en la elaboración de sus planes estratégicos de asociatividad y la revisión de necesidades y desafíos a concretar a partir de dicho ejercicio. En esta Edición, completaron el proceso y entregaron Planes Estratégicos: 26 Grupos y/o Clusters , lo que significó un 52% del total.

La segunda edición del curso llevada adelante en 2021 se desarrolló bajo una modalidad de abordaje y metodología de trabajo afinada dada la primera experiencia, e implicó la participación activa de 40 gerentes/as / coordinadores/as de grupos asociativos y clústers, ampliando también la convocatoria a Cooperativas. Los/as participantes, además de completar el proceso de formación, elaboraron planes estratégicos según sus estados de avances institucionales y maduración grupal, teniendo como resultado 22 Planes Estratégicos y 3 Avances con el compromiso de finalización.

En ambas ediciones, se realizaron Talleres de Trabajo ampliando la convocatoria a Instituciones de Apoyo a Grupos Asociativos, Clusters, etc, con una importante concurrencia destacando la importancia de su rol como facilitadores de estos procesos asociativos.

Objetivos del curso

Objetivo general

- Contribuir a la reactivación productiva a partir del fortalecimiento, generación y consolidación de Conglomerados Productivos, Grupos Asociativos y miembros de instituciones de apoyo que oficien de facilitadores de procesos asociativos en Argentina, desde una perspectiva de innovación productiva territorial.

Objetivos específicos

- Fortalecer el conocimiento y desarrollo de acciones asociativas de los actores y agentes de la red de Grupos Asociativos.
- Contribuir a la construcción de procesos de diálogo para el mejoramiento de la gobernanza territorial y de cooperación para la innovación productiva.
- Favorecer y guiar la formulación de agendas estratégicas productivas desde una mirada territorial con foco en los actores y procesos productivos locales, y en articulación con los programas disponibles en la SSPyME y otras instituciones de apoyo.
- Fortalecer las capacidades de las instituciones de apoyo PyME en el armado y acompañamiento de estrategias asociativas empresariales en los territorios.



Destinatarios

Curso de capacitación en línea destinado a coordinadores/as y referentes de Agrupaciones Productivas (Polo, Parque Tecnológico o Industrial, Cooperativas productivas, Conglomerados o Clúster Productivos y Grupos Asociativos) e Instituciones de apoyo PyME que patrocinen Agrupaciones Productivas.

Alcance de la actividad y selección de los/las participantes

Las instituciones de apoyo e iniciativas asociativas interesadas en participar del curso deberán inscribirse en el formulario dispuesto en el sitio de plataforma Capacitar. Cerradas las postulaciones se evaluará la información presentada, seleccionando las postulaciones a partir de criterios vinculados a la representación territorial y/o a la afinidad entre la propuesta y los objetivos del curso. Se planifica informar vía correo electrónico los resultados de la selección.

Duración / Carga horaria estimada

Las actividades se desarrollarán a lo largo de dieciséis (16) semanas (doce semanas de cursada y cuatro de seguimiento), con seis (6) encuentros sincrónicos de tres (3) horas cada 15 días, junto a instancias de facilitación y acompañamiento a cargo de un equipo de tutores, hacia la elaboración o actualización de planes institucionales de impulso a la asociatividad (en el caso de las instituciones de apoyo participantes) y de planes de asociatividad (en el caso de las agrupaciones participantes). Asimismo, se complementará la formación con dos (2) instancias de talleres donde se abordarán temáticas identificadas en las ediciones anteriores.

Las tutorías se extenderán hasta cuatro (4) semanas una vez finalizada la cursada con el fin de apoyar el desarrollo final de los planes estratégicos hasta su presentación.

Desarrollo temático

Introducción al enfoque del desarrollo territorial. El enfoque de fortalecimiento de Capacidades. Actores, agentes, relaciones, estrategias de acción y capacidades. El sistema institucional y los actores. Las distintas estrategias de cooperación. El concepto de Sistemas territoriales de Innovación. Asociatividad y cooperación. Capacidades para la gestión de la asociatividad. Articulación con la oferta de programas de SSPyME. Aproximación a casos prácticos. Facilitación y animación de grupos.

Análisis de la competitividad del entramado institucional de apoyo al clúster / G.A.



cooperativas, modelo de negocios, identificación de nichos, competencias exportadoras. Competitividad de las cadenas de valor. Vinculación y transferencia sistémica, competitividad y complementariedad. Abordaje transversal. Innovación social, productiva y tecnológica.

La planificación estratégica para la construcción de planes asociativos. Componentes de la planificación estratégica. Agenda de desarrollo productivo en la reactivación productiva.

Aproximaciones metodológicas para el diseño e implementación de planes estratégicos de Asociatividad para el clúster, Grupo Asociativo y cooperativa. Herramientas metodológicas: Análisis FODA para la detección de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades y cuellos de botella de los clústeres o grupos asociativos. Mapa de actores para la detección y fortalecimiento de las complementariedades productivas de las empresas, clúster, grupos asociativos y cooperativas; análisis de las redes de instituciones de apoyo. Estructuras para el desarrollo de los planes. Sostenibilidad.

Metodología

El curso se estructura alrededor de encuentros sincrónicos y asincrónicos por medio de los cuales los/as docentes/ especialistas trabajarán los contenidos del currículo de formación establecido para el curso de capacitación para gerentes y referentes de grupos asociativos, clúster y cooperativas e instituciones.

La modalidad de dictado se basa en la implementación de seis (6) jornadas sincrónicas (de 3 horas cada una) con clases expositivas por medio de videoconferencias, con instancias puente de acompañamiento asincrónicas a través de la plataforma Moodle del Ministerio de Economía, apoyados en casos prácticos con soportes bibliográficos y audiovisuales.

Por su parte, se organizarán cuatro (4) o más subgrupos entre los participantes del curso de formación, con los cuales se avanzará en la práctica y diseño y/o actualización de las propuestas de los planes/agendas estratégicas. La cantidad de subgrupos podrá variar según sea evaluado por el cuerpo técnico y directivo en base a la dinámica del grupo en su totalidad, las necesidades y requerimientos que emerjan en el transcurso del curso, y los eventuales temas que se identifiquen para trabajar según los sectores y/o territorios.

Como producto final del curso de capacitación se espera la elaboración o actualización por parte de los participantes de agendas / planes estratégicos de cada GA, con actividades de corto y mediano plazo. También se tendrán en cuenta como constatación tangible, la entrega de avances teniendo en cuenta las características de cada uno de los grupos/instituciones participantes.

Recursos



El curso contará con un espacio virtual de apoyo y alojamiento de los contenidos y actividades asincrónicas, que será administrado, coordinado y gestionado por las plataformas que posee el Ministerio de Economía de la Nación, en un tándem integrado por una persona de SSPyME y otra de la MDT-UTN.

El equipo de Capacitar entrará en contacto de manera habitual con los/as participantes para informar novedades y anunciar oportunidades abiertas por SSPyME para las iniciativas asociativas/ instituciones.

Para el desarrollo del proceso integral de formación se dispondrán materiales de clase en formato digital, los cuales incorporan los contenidos del programa y elaborados por el equipo de profesionales - docente. Asimismo, se utilizarán otros recursos pedagógicos para el desarrollo del proceso de capacitación en formatos diversos, como material bibliográfico adicional, material audiovisual, casos y experiencias, sitios web de apoyo. Todos ellos constituyen el anclaje de apoyo formativo y de uso pedagógico para el trabajo tanto sincrónico (encuentros virtuales) como asincrónico (foros, espacios de lectura, visualización e investigación de cada participante).

Modalidad de cursada: virtual

La modalidad de cursada será virtual (a distancia) permitiendo la inclusión de destinatarios de diversos territorios en el proceso formativo.

Cronograma de las clases

1. ENCUENTRO INTRODUCTORIO:

WEBINAR: Presentación del Programa en General y del curso en particular, (Autoridades, más Coordinadores / facilitadores). Descripción de las actividades, justificación, objetivos, organizadores, metodología, etc.

- Responsabilidades de los/as cursantes. Aval institucional. Cursada en pares.
- Presentación del trabajo práctico final esperado. Desarrollo de avances. Trabajo con tutores/as hasta finalizar el proceso formativo.
- Tipo de certificación

2. INTRODUCCIÓN: Desarrollo Territorial y asociatividad para la producción (Sincrónica)

WEBINAR: Presentación del Programa en General y del curso en particular, (Autoridades, más Coordinadores / facilitadores). Descripción de las actividades, justificación, objetivos, organizadores, metodología, etc.



ENFOQUE CONCEPTUAL Y PRÁCTICO:

- Aproximación al enfoque desarrollo territorial.
- Asociatividad y cooperación.
- Aproximación a la implementación de metodología de seguimiento de los GA, Clusters y cooperativas en la elaboración del Plan Estratégico de Asociatividad.
- Aproximación a un caso: Aspectos salientes.

3. Aproximación al Diseño e implementación de un plan estratégico de Asociatividad para el Grupo Asociativo (Sincrónica)

WEBINAR: (Cada sesión de webinar iniciará con un repaso de la semana anterior por parte de la dirección del curso)

ENFOQUE CONCEPTUAL Y PRÁCTICO:

- Caracterización tramas productivas /Diagnóstico.
- Aproximación al FODA / Identificación de Problemas / Mapa de actores institucionales y agentes. Tipos de relacionamiento entre los actores/ Sensibilización y movilización de actores empresariales. Modelos de negocio /
- propuesta de valor. Visión-Misión.
- Aproximación al caso sobre los temas del día.
- Ejercicio Práctico: Se trabajará en grupos de 12/15 personas en salas de Zoom en paralelo.

4. Complementariedades productivas entre las MiPyMEs. Participantes de los grupos asociativos. La importancia de la red de instituciones de apoyo en el territorio (Sincrónica)

ENFOQUE CONCEPTUAL Y PRÁCTICO:

- Multidimensionalidad de la innovación productiva: tecnológica, ambiental, organizativa, comercial, laboral, social, e institucional.
- Necesidad de detección de instancias de cooperación y fortalecimiento de complementariedades entre empresas y con otras cadenas o clusters.
- Diseño e implementación de un plan estratégico de Asociatividad para el cluster o Grupo Asociativo (continuación).
- Nuevos retos post covid para los Cluster y G.A. Redes de actores / agentes. Capital social y asociatividad. Cómo detectar y fortalecer los vínculos con actores y agentes
- Integración de los clusters / G.A. en los territorios. Continuación del Plan estratégico.
- Aproximación al caso sobre temas del día.
- Ejercicio Práctico: Se trabajará en grupos de 12/15 personas en salas de Zoom



en paralelo

5. Detección y fortalecimiento de vínculo con red de instituciones de apoyo. Continuación. Pautas para el fortalecimiento de la agenda productiva (Sincrónica)

ENFOQUE CONCEPTUAL Y PRÁCTICO:

- Análisis de la competitividad del entramado institucional de apoyo al cluster / G.A.
- Facilitación de Procesos. Diálogos territoriales para fortalecer la trama de actores de soporte. Pautas para una agenda de fortalecimiento. Componentes de la planificación estratégica, contemplando la agenda del desarrollo productivo en la Reactivación Productiva (internacionalización, transformación digital, innovación, entre otros).
- Aproximación al caso sobre temas del día.
- Ejercicio Práctico: Se trabajará en grupos de 12/15 personas en salas de Zoom en paralelo.
- Mesa de herramientas de SSPyME.

6. Pautas para el fortalecimiento de la agenda productiva. Continuación (Sincrónica). Cierre del curso

ENFOQUE CONCEPTUAL Y PRÁCTICO:

- Abordaje de casos.
- Mesa de herramientas de SSPyME.
- Ejercicio Práctico: Se trabajará en grupos de 12/15 personas en salas de Zoom en paralelo.
- Presentación de trabajos.

7. Primer Taller (Sincrónica)

ENFOQUE CONCEPTUAL Y PRÁCTICO:

- Casos inspiradores.
- Programas de SSPyME

8. Segundo Taller (Sincrónica)



ENFOQUE CONCEPTUAL Y PRÁCTICO:

- A partir de casos inspiradores: Facilitación y animación de procesos. Sostenibilidad. Objetivos. Cartera

9. Todos los módulos del curso incluirán:

FORO DE DEBATE: Foro de discusión, intercambio y retroalimentación sobre las temáticas semanales entre los participantes de cada una de los clusters / Grupos Asociativos. Accesible a todos los participantes, con presencia de los referentes de cada región / provincia

DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA: Artículos, Lecturas, Vídeos, Investigaciones y Sistematización sobre casos, Mapas de actores, otros.

AVANCE SOBRE EL AGENDA / PLAN ESTRATÉGICO DE CADA GA En cada encuentro se establecerán elementos para el avance en los Planes Estratégicos en base a consignas.

EVALUACIÓN: Al finalizar el curso se realizará una evaluación de satisfacción sobre la capacitación para relevar la percepción de los/as participantes y los principales resultados obtenidos.

Cuerpo docente

Coordinador general: Dr. Sergio Pérez Rozzi (Dir. Maestría en DT / UTN – FRBA)

Equipo docente: - Dr. Carlo Ferraro (Maestría en DT / UTN – FRBA) - Mg. Mijal Saz (Vicedir.

Maestría en DT / UTN – FRBA) - Lic. Samuel Dalbon (Instituto Praxis- MDT FRR).

Coordinación Tutores: - Cra. Noemí Saltarelli (Maestría en DT / UTN – FRBA)

Tutores: - Lic. Ramiro Castro (Maestría en DT / UTN – FRBA) - Lic. Marcelo Orteni (Instituto Praxis / MDT UTN FR Rafaela) - Lic. Celina Polenta (Maestría en DT /UTN BA) - Lic. Ana Julia Deniro (Maestría en DT / UTN BA) - Ing. Armando Alfonso (Maestría en DT / UTN-BA). - Arq. Fabián Kunz (Maestría en DT / UTN-BA)

Invitados especiales talleres complementarios: Mary Borghi (Fundación CIDETER). Daniel Frana (FADELRA). Javier Rodríguez (CAUQUEVA). José de Lorenzis (SSPyME).

Certificación

Al finalizar el curso de capacitación, los/as participantes recibirán una certificación individual según hayan completado las siguientes instancias propuestas en el marco del curso:

1. Asistencia al 70% de las clases sincrónicas - certificado de asistencia



2. Asistencia al 70% de las clases sincrónicas y entrega del Plan Estratégico con al menos 2 instancias completas según los requerimientos - certificado de finalización del curso