



# **EU-CELAC Cooperation on Territorial Cohesion - EU-ARGENTINA Regional Policy Cooperation on Multi-Level Governance Systems**

A project of the Directorate General for Regional and Urban Policy (DG REGIO)  
of the European Commission

## **Final Report ES**

**December 2017**

This report has been elaborated by Ismeri Europa Srl (contract N° 2016CE160AT081).

Prepared by:  
Mr Enrico Wolleb, Project Coordinator for Ismeri Europa Srl  
Assisted by Mr Hugo Dellavedova and Mr Carlos Seggiaro

Approved by:

Date:



The information and views set out in this report are those of the author(s) and do not necessarily reflect the official opinion of the Commission. The Commission does not guarantee the accuracy of the data included in this report. Neither the Commission nor any person acting on the Commission's behalf may be held responsible for the use which may be made of the information contained therein.

---

## SUMARIO

1. Introducción .....	5
2. Revisión de las decisiones de implementación .....	6
2.1. El contexto de las políticas de desarrollo antes de la reforma.....	6
2.2. Cómo funciona la gobernanza multinivel.....	6
2.3. Principales diferencias con el modelo de la UE .....	7
2.4. La intervención del FOFESO antes de la reforma.....	7
3. La política para el desarrollo: Análisis de campo.....	9
3.1. El proyecto para el desarrollo territorial del gobierno central.....	9
En cuanto a la gobernanza multinivel:.....	10
Sobre la gestión de proyectos de desarrollo: .....	10
4. Principales elementos de la reforma .....	12
4.1. Potencialidad de la Reforma FOFESO .....	12
4.1.1. Efectos positivos sobre la gobernabilidad y la eficiencia .....	12
4.1.2. Efectos positivos sobre la capacidad institucional de las Provincias y Ministerios .....	13
4.1.3. Los límites de la reforma FOFESO en comparación con el uso de los fondos regionales europeos .....	14
5. Recomendaciones sobre la gobernanza multinivel .....	16
6. Las necesidades de capacitación de las instituciones.....	18
7. Visitas de estudio.....	20
7.1. Las visitas de estudio .....	20
7.1.1. Resumen de la visita de Estudio Provincia de Córdoba (AR) .....	20
7.1.2. Resumen de la visita de Estudio Provincia de Misiones (AR) .....	28
7.2. Síntesis de los resultados de las visitas de estudio .....	39
8. Workshop final y Conclusiones .....	41
8.1. El Workshop final.....	41
8.2. Diagnóstico y actividades a realizar.....	43
8.3. Como puede contribuir el modelo europeo y la colaboración EU-CELAC.....	44

---

9. Proyecto para la generación de Capacidades Administrativas en Estrategias de Desarrollo en Argentina .....	46
Premisa .....	46
9.1. Contenidos principales del proyecto. ....	47
9.1.1. Institution building. ....	47
9.1.2. Capacitación sobre la gestión del desarrollo económico regional.....	48
9.2. Objetivos .....	48
9.3. Temas y Contenidos.....	49
9.3.1. Parte General.....	49
9.3.2. Parte específica sectorial/territorial .....	50
9.4. Enfoque metodológico del Proyecto .....	50
9.4.1. Descripción de los módulos .....	51
10. Método para la Identificación de los sectores/territorios, proyectos y casos de estudio.....	55
10.1. Duración de la Capacitación .....	55
10.2. Proyecto 4 Fases.....	56
10.3. Resultados esperados .....	57

## 1. INTRODUCCIÓN

Este trabajo analiza las decisiones del Ministerio del Interior de Argentina con respecto a la descentralización de las políticas de desarrollo de las Provincias, en comparación con el modelo de las políticas de cohesión de la UE.

La documentación recibida del responsable de las políticas regionales del Ministerio del Interior y en la que se ha basado la redacción del informe incluye los siguientes textos:

- Una nota del Ministerio del Interior (Secretaría de Políticas Regionales) de Septiembre 2016 que describe la visión integral y de mediano plazo del proceso de descentralización.
- Un artículo que justifica las decisiones relativas a la descentralización y que, respecto al texto anterior, contiene datos de contexto que demuestran las razones estratégicas que llevaron al Ministerio a elegir la descentralización de las políticas de desarrollo.
- Los textos de dos proyectos de normas reglamentarias (un proyecto de decreto y un proyecto de resolución ministerial) que ordenarán la utilización del Fondo Federal Solidario (Fondo Soja) y que van en la dirección de estimular a las provincias a destinar una mayor cantidad de recursos financieros para las inversiones directamente relacionadas con el desarrollo territorial.
- 3 textos que contienen los análisis de contexto y las ideas o hipótesis del desarrollo sectorial de las dos provincias piloto: Córdoba y Misiones. En esas provincias se analizarán las condiciones de viabilidad que deben cumplirse para confiar a las provincias la gestión de las políticas de estímulo al desarrollo territorial y a la inversión privada.
- Un texto completo que detalla los cambios en el Fondo FOFESO.
- Un texto de la OCDE que analiza la estructura, el potencial y los problemas de la Provincia de Córdoba.

El texto tiene en cuenta los resultados del trabajo realizado en los Ministerios Nacionales en Buenos Aires y en las provincias de Córdoba y Misiones.

A petición de la Dirección Nacional de Políticas Regionales, nos hemos reunido con los Ministerios Nacionales pertinentes en materia el desarrollo económico: Producción, Trabajo, Turismo, Ciencia y Tecnología, Agroindustria, con 2 de sus Agencias (INTI e INTA) y con las provincias. En las Provincias de Córdoba y Misiones nos encontramos con los ministros responsables de las políticas de desarrollo, algunos municipios y algunas agencias y representantes de empresas y clusters.

Enseguida hemos participado en un taller sobre el tema de las necesidades de capacitación de las Provincias para la concepción y gestión de las políticas de desarrollo económico y para definir un plan de capacitación.

Las Provincias Pilotos visitaron 2 regiones italianas para aprender las modalidades de organización y de gestión de las políticas europeas de desarrollo regional y participaron a un taller final para discutir las conclusiones y el programa futuro.

## **2. REVISIÓN DE LAS DECISIONES DE IMPLEMENTACIÓN**

### **2.1. EL CONTEXTO DE LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO ANTES DE LA REFORMA**

Argentina es una República Federal en la cual las Provincias (que se asemejan a las Regiones NUTS 2 europeas) gozan de una amplia autonomía institucional; son responsables exclusivas de la educación, salud, seguridad pública y poseen competencias concurrentes con el gobierno central en todos los ámbitos del desarrollo económico.

En materia fiscal, tienen márgenes de libertad para establecer los niveles de las alícuotas de los impuestos locales. Esta disponibilidad no configura un verdadero federalismo fiscal ya que la mayoría de los ingresos fiscales son percibidos por el Estado central, quien luego transfiere una parte de los recursos a las provincias sobre una base anual.

Esta situación, por un lado, hace que sea difícil a las Provincias realizar una programación plurianual de los gastos, por otra parte, las diferentes tasas de impuestos locales difieren de una provincia a otra, alterando las condiciones de competencia entre los productores de diferentes provincias (caso detectado en Misiones con respecto a Corrientes para las mismas líneas de producción en la industria de la madera).

Los municipios gozan de una autonomía institucional y política en su territorio, regulada por las constituciones de las provincias. De hecho, las constituciones provinciales determinan el grado de autonomía, competencia y la extensión del territorio en el que ejercen sus prerrogativas. La competencia de los municipios en el ámbito del desarrollo económico es diferente según las provincias en las que se ubican. Antes de las modificaciones en las normas del FOFESO, los municipios, carecían de recursos financieros ad hoc para proyectos de desarrollo. A menudo realizan actividades de animación del desarrollo local y receptan las demandas y necesidades de los operadores económicos locales, tanto sobre la organización, la infraestructura del territorio y los servicios locales, como en lo referido a las intervenciones de apoyo económico al sector privado. De hecho, actúan como intermediarios con los gobiernos provinciales y el gobierno nacional.

### **2.2. CÓMO FUNCIONA LA GOBERNANCIA MULTINIVEL**

Las competencias sobre el desarrollo económico no son reguladas en modo preciso en el sentido de que no hay una normativa ni una praxis operativa sistemática, que establezca una subdivisión de los ámbitos de acción dentro de cada competencia compartida en el campo del desarrollo económico. De hecho, no surgieron en las entrevistas con los Ministerios y las Provincias, procedimientos estándar obligatorios de coordinación institucional para todos los Ministerios y autoridades provinciales y municipales.

Por lo que se desprende de las declaraciones de cada Ministerio, la coordinación se realiza sobre actividades específicas por iniciativa de los Ministerios o de las provincias y esto se produce con diferentes modalidades e intensidad. Cada uno de los Ministerios visitados y algunas Agencias que operan en el desarrollo territorial tiene un Comité Asesor que incluye a representantes de las Provincias y de las partes interesadas (Consejo Federal de Ciencia y Tecnología -COFECYT-, Consejo Federal de Turismo, CFT, etc.). Estos organismos tienen la facultad de asesoramiento, difusión de información y -en algunos casos- disponen de limitados recursos para proyectos. Los acuerdos operativos sobre iniciativas individuales o proyectos se definen caso por caso.

Algunos Ministerios operan también a través de una red de agencias (con funciones de asistencia técnica, difusión de programas ministeriales y -en ocasiones- con programas propios financiados por organismos internacionales, provincias o municipios) distribuidas en todo el país y por lo tanto con

vínculos locales más frecuentes y sistemáticos, aunque escasamente desarrolladas. La agenda operativa de los ministerios y organismos se define a nivel central. En consecuencia, incluso cuando las provincias están informadas y son consultadas sobre las actividades y existe una colaboración institucional, esto se hace de una manera informal y no a través de procedimientos administrativos y/o políticas de participación institucional formales y obligatorias. Por otra parte, estas consultas no generan obligaciones jurídicas en relación con las decisiones operativas; es decir, al tratarse de consultas, las provincias tienen el poder de oposición a la iniciativa ministerial o incluso un poder para imponer sus proyectos, en la medida que puedan financiarlos.

La escasa coordinación de las decisiones sobre el desarrollo económico deja a las instituciones un amplio espacio de libertad para las decisiones relativas al uso de sus recursos. Esto crea una situación de incertidumbre y opacidad global del contexto institucional de la gobernanza multinivel y, por lo tanto, del entorno económico que es negativo para la atracción de inversiones privadas, en particular, aquellas externas a las Provincias.

### **2.3. PRINCIPALES DIFERENCIAS CON EL MODELO DE LA UE**

Identificamos tres diferencias principales.

La primera se refiere al principio de subsidiariedad. En las políticas regionales europeas, las regulaciones de las funciones de cada institución responden a lógicas nacionales de organización institucional, pero vienen precisadas y negociadas con la Comisión en el momento de la aprobación de los documentos de planificación y debe cumplir con las normas europeas y el principio de subsidiariedad. Esto último, más allá del nivel de descentralización de los países miembros (el que puede variar), continúa siendo el principio rector de la división de responsabilidades de intervención en materia de las políticas de cohesión regional.

Un segundo elemento de diversidad está referido al grado de formalización de las intervenciones del Gobierno Central y de las regiones, a través de un documento estratégico nacional (Informe de Asociación) y de los Programas Operativos (PO) regionales y de los Ministerios del Gobierno Central para varios años (la duración de los PO es de 7 años). Los Programas Operativos de cada región proporcionan un marco de referencia plurianual estable y compartido, tanto para las administraciones como para los beneficiarios.

Un tercer elemento de diversidad es que, por debajo de los documentos estratégicos y de programación, en el modelo europeo se han previsto procedimientos comunes para la gestión operativa de estos Programas, y las tipologías de intervención predefinidas que tienen que ser aprobadas por la Comisión antes de que se pueda proceder al gasto. La gestión de los PO está regulada en todas sus fases, desde la definición y selección de las actividades del gasto en los programas, a través de procedimientos abiertos de licitación y reglas financieras no negociables que deben garantizar el acceso a los recursos por parte de los sujetos económicos nacionales y europeos, hasta el monitoreo y la rendición de cuentas de estos gastos.

### **2.4. LA INTERVENCIÓN DEL FOFESO ANTES DE LA REFORMA**

En el reglamento del FOFESO, que está en proceso de revisión, no existe una asignación de estos fondos a proyectos de desarrollo territorial y los recursos se utilizaron principalmente para establecer servicios o infraestructura de carácter social. Para la selección, no existió una práctica formalizada de procedimientos de selección, monitoreo y evaluación de proyectos, como ocurre en Europa. En el caso de FOFESO, (probablemente extendido también a otros fondos) la aprobación de los proyectos presentados por los beneficiarios se realiza en virtud del cumplimiento formal de los objetivos de los proyectos, establecidos por la ley o por los reglamentos.

Desde esta reglamentación se generó la tendencia a financiar proyectos simples y de rápido impacto ocupacional y electoral, y una escasa capacidad para realizar políticas territoriales de mediano y largo

---

plazo a fin de crear un entorno favorable a la producción y para organizar y equipar el espacio productivo.

Antes de la reforma, la normativa no autorizaba inversiones en desarrollo económico. Por eso, la inversión provincial con fondos del FOFESO se ha centrado en los servicios públicos y sociales, en la infraestructura social, pero no funcional al crecimiento económico. A veces, dichas inversiones no resultaron sostenibles por el impacto de los gastos en funcionamiento y mantenimiento sobre las finanzas públicas.



### 3. LA POLÍTICA PARA EL DESARROLLO: ANÁLISIS DE CAMPO

#### 3.1. EL PROYECTO PARA EL DESARROLLO TERRITORIAL DEL GOBIERNO CENTRAL

A partir de los cuestionarios y entrevistas no alcanzamos a reconstruir el cuadro completo de intervención en materia de gestión del desarrollo, que realizan principalmente los Ministerios del Gobierno Central vinculados a sus temáticas específicas, divididos entre las diferentes secretarías y subsecretarías.<sup>1</sup>

De las entrevistas realizadas en los Ministerios, emerge una multiplicidad de herramientas que pertenecen principalmente a los Ministerios de Producción, Agroindustria, Ciencia y Tecnología, Turismo y de Trabajo: programas de desarrollo territorial, fondos, proyectos financiados por diferentes Ministerios, operando en todos los territorios provinciales. A partir de las entrevistas pareciera que la gama de herramientas disponibles es amplia, pero con recursos financieros insuficientes para los fines establecidos.

El problema encontrado con los posibles beneficiarios es doble: por un lado el conocimiento de cuál es el fondo "justo" o más adecuado para recibir ayuda; por el otro, por la correspondencia del proyecto a los parámetros de elegibilidad requeridos y finalmente, para entrar en un ranking dónde como siempre tengan que competir con proyectos de otros territorios, ya que no existe ese tipo de concurso interterritorial.

El impacto de la inversión pública sobre la cohesión territorial de la República Argentina no se conoce ni es fácil de cuantificar, ya que la cohesión entendida como la corrección de los desequilibrios regionales en el ingreso per cápita no es para los Ministerios un principio inspirador explícito y prevalente en la asignación de los recursos financieros para el desarrollo. La ausencia de datos de ingreso y productos Provinciales impide también su medición y dificultan la definición de una intervención de redistribución orientada al desarrollo regional, al empleo y a la disponibilidad de los servicios.

Como resultado de las reuniones mantenidas con los organismos nacionales y provinciales, surge que los fondos nacionales para el desarrollo económico privilegian los mejores proyectos, los que tienen mayor rentabilidad esperada, más que el reequilibrio de las estructuras de producción de los territorios más débiles. Esto responde a una estrategia nacional que entiende como prioritario fortalecer la estructura productiva del país y su crecimiento, y por lo tanto, a las provincias y zonas de mayor potencialidad y fuerza competitiva, en lugar de redistribuir la producción sobre el territorio, apoyando inversiones de menor rendimiento pero con funciones de reequilibrio a mediano y largo plazo. La pretensión de reequilibrio territorial entre provincias de diferente desarrollo relativo se establece a través de coeficientes de reparto de los impuestos nacionales que discriminan a favor de las provincias menos desarrolladas. Pero -hasta las modificaciones en el FOFESO- los presupuestos provinciales se destinan principalmente a los gastos de las administraciones, sin que las provincias y municipios destinen partes significativas de sus presupuestos a la gestión del desarrollo económico. En particular, en las provincias y municipios menos desarrollados el gasto público se concentra en personal sin impacto en la sustentabilidad económica de mediano plazo.

En resumen, la situación institucional que regula la política de desarrollo territorial y la gobernanza multinivel que el actual gobierno tiene como objetivo mejorar, se pueden resumir de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup>En este sentido hemos sugerido algunas tablas a los Ministerios que permitirían reconstruir, de modo aproximado, el gasto de cada Ministerio y de cada instrumento financiero disponible en los territorios provinciales

---

***En cuanto a la gobernanza multinivel:***

- Escasa regulación de las responsabilidades compartidas entre los Ministerios y las Provincias, escaso peso institucional de los Municipios, con la excepción de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de un par de otros municipios grandes.
- Coordinación institucional segmentada por Ministerios y por tipos de intervención y realizada a través de los Consejos Federales consultivos y otras estructuras de asesoramiento sobre temas particulares de desarrollo. No existe una referencia común a una estrategia compartida y comprensiva de los diferentes aspectos del desarrollo territorial.
- Desalineación entre las amplias competencias federales de las Provincias y los escasos ingresos fiscales directos o automáticos de las autonomías locales para ejercitar esas competencias.
- Redistribución en favor de los servicios sociales y públicos de las Provincias más débiles.
- Ausencia de un marco estratégico y operativo sobre el desarrollo, compartido entre los diferentes niveles institucionales.
- Ausencia de estrategias de desarrollo provinciales, formalizadas en actos de gobierno; como resultado de una cooperación horizontal entre los ministerios y vertical entre los Ministerios y las provincias y municipios.
- Programación del desarrollo sobre una base anual y posible interferencia entre el ciclo político electoral y la programación de las inversiones para el desarrollo territorial.
- Gestión "de corto plazo" de las políticas de desarrollo y concentración sobre proyectos individuales.
- Para los proyectos de desarrollo en los cuales se basa la intervención nacional, provincial o municipal, faltan parámetros de control de impacto y de resultado relevados de forma sistemática, común, confrontables y objeto de evaluaciones.
- Escasa regulación administrativa en todos los niveles institucionales de los circuitos de toma de decisiones del gasto, de la responsabilidad de la eficacia-eficiencia de las inversiones y de su impacto en la economía local que afecta negativamente sobre la "responsabilidad" de una administración específica con respecto al crecimiento productivo y del empleo provincial o nacional.
- En este contexto, es difícil establecer una asociación entre instituciones nacionales, provinciales y actores económicos, en especial las empresas, y negociar inversiones basadas en un contexto recursos fiables y de larga duración. Esto produce un bajo nivel de inversión productiva, tanto privada como pública, sobre los gastos totales y sobre los ingresos, con consecuencias negativas sobre el crecimiento del producto y el empleo.
- Fuerte tendencia del gasto provincial en la creación de empleo público, insostenible en la situación actual de crecimiento y de equilibrio del presupuesto público.
- Ausencia de una contabilidad económica provincial en materia de Ingresos y Producto.

***Sobre la gestión de proyectos de desarrollo:***

- Las decisiones de inversión no se hacen como parte de una estrategia territorial compartida por el Gobierno Central y Provincial; falta un plan operativo plurianual de desarrollo por provincia, vinculado al plan nacional.
- Tendencia a trabajar en proyectos que forman parte de programas y fondos individuales en cuya gestión las provincias (excepto en algunos casos individuales) tienen limitada capacidad institucional.
- Escasa utilización del análisis ex ante y la posterior vigilancia, de la evaluación sistemática de los resultados y del impacto de cada proyecto.
- Escasa utilización de estudios de factibilidad, de evaluación económica y ambiental ex ante en las decisiones de gastos para el desarrollo.

**Final Report ES**

- 
- Escasa capacidad técnica para fortalecer y poca experiencia operativa del personal de las Provincias y de los Ministerios sobre procedimientos compartidos de una gobernanza multinivel sobre el desarrollo; insuficiente capacidad del personal político y técnico de las Provincias en materia de desarrollo económico y especialmente en la gestión del ciclo de proyectos de infraestructura y de inversión.
  - Ausencia de supervisión y evaluaciones obligatorias y sistemáticas.

## 4. PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA REFORMA

El gobierno argentino ha decidido un cambio progresivo de la gobernanza de la descentralización de las políticas de desarrollo territorial para permitir un aumento gradual pero sustancial de la inversión, para que las políticas de desarrollo territorial conduzcan a una descentralización sistemática, de conformidad con el principio de subsidiariedad a las Provincias y Municipios y un crecimiento de las competencias y responsabilidades de las Provincias.

Por lo tanto, el gobierno argentino ha decidido disponer de recursos financieros específicos para el desarrollo económico que será administrado por las Provincias. Los recursos dedicados al desarrollo se constituyen con el 30% de las retenciones a la exportación de soja y sus derivados. Esos recursos corresponden al Fondo Federal Solidario (FOFESO) objeto del Decreto N243/09. Este fondo existe desde el año 2009 y se dedicaba exclusivamente a inversiones en infraestructura social. A partir del 2017 -además del uso tradicional- pueden ser utilizados para inversiones para el desarrollo provincial y municipal. De esa forma, se abre la posibilidad de formular estrategias de desarrollo económicas y sociales integradas en una sola visión estratégica. El reglamento de aplicación de la nueva ley sobre el FOFESO que regula su uso está EN PROCESO DE APROBACIÓN.

En el anterior uso del FOFESO se generaba un impacto presupuestario no sostenible, ya que alimentaba el gasto público corriente en sueldos y salarios para la prestación de los servicios públicos sin la debida sustentabilidad a partir del crecimiento económico y su efecto multiplicador en los ingresos fiscales.

El nuevo reglamento del Fondo Soja, que resulta de la modificación de la ley, se inspira en el funcionamiento de los Fondos Europeos para el desarrollo regional y la cohesión económica, que operan en la Unión Europea y financiados por una porción significativa del presupuesto comunitario.

La "Dirección de Políticas Regionales" del Ministerio del Interior, responsable de la reforma de descentralización regional, mediante el cambio en el Reglamento del Fondo de Soja, ha desarrollado una visión global y coherente a mediano plazo incorporando muchos de los principios de la política regional de cohesión europea. Pero este camino de reforma se hará en etapas progresivas, en virtud de los limitados recursos disponibles, de la importancia de los cambios políticos y de la capacidad institucional de una gobernanza multinivel de tipo europeo, de la complejidad de la reforma de las competencias y de los gastos que la gobernanza multinivel requiere.

La reforma de FOFESO, que es el primer paso para una reforma de tipo europeo de la gobernanza multinivel de las políticas de desarrollo, no puede salvar las diferencias señaladas anteriormente, pero es un paso importante en esta dirección.

### 4.1. POTENCIALIDAD DE LA REFORMA FOFESO

#### 4.1.1. Efectos positivos sobre la gobernabilidad y la eficiencia

- La reforma del FOFESO transfiere a las Provincias y Municipios por primera vez importantes recursos financieros para una intervención de desarrollo territorial.
- La distribución entre las Provincias del Fondo promueve un efecto de cohesión territorial porque los recursos tienen un impacto redistributivo, debido al criterio de distribución Provincial de los recursos financieros del FOFESO.
- La reforma prevé que las decisiones de gasto y la elección de los proyectos sean de directa y exclusiva jurisdicción provincial, salvo los controles de una Unidad Ejecutora, ampliada con los

---

ministerios de Ciencia y Tecnología, Producción, Agroindustria, Turismo y Trabajo, que revisarán la consistencia técnica de los proyectos provinciales. Esa misma Unidad Ejecutora supervisará que las provincias deriven hacia los municipios el 30% de los recursos del fondo.

- Si las funciones de Unidad Ejecutora, de acuerdo con la nueva reglamentación, incluyeran un juicio sobre la calidad y la coherencia estratégica de los proyectos para el desarrollo, sobre su consistencia con las intervenciones nacionales y provinciales, podrían acelerar la puesta en régimen de la gobernanza multinivel y también aumentar la calidad de la intervención de desarrollo provincial. Sin embargo, la legislación asume que los fondos del FOFESO pertenecen a las provincias; la Unidad Ejecutora y los ministerios mencionados podrán realizar recomendaciones, pero la decisión final corresponde a las provincias.
- La reforma facilita la sostenibilidad financiera de las inversiones en función de su rentabilidad futura, y por lo tanto, crear un círculo virtuoso acumulativo y recompensar a las administraciones más dinámicas, eficaces y eficientes.
- La reforma puede generar una mayor coordinación y sinergias entre las intervenciones de los Ministerios y de las Provincias en materia de desarrollo en la medida que los citados ministerios, además de su función de asesoramiento cofinancien las inversiones y ganen un mayor poder de incidencia y coordinación sobre las políticas provinciales de desarrollo. Ese es un camino que ya está siendo transitado.
- La reforma podría estimular la inversión directa del exterior y la inversión privada para complementar la acción pública en la medida que, con la reglamentación que está en proceso de aprobación, se establezca un marco institucional estratégico con un mensaje explícito de la acción gubernamental promoviendo a inversión y el crecimiento.

#### ***4.1.2. Efectos positivos sobre la capacidad institucional de las Provincias y Ministerios***

- La reforma requiere que se refuercen las capacidades técnicas e institucionales de las provincias argentinas que son insuficientes para crear una estrategia de desarrollo de largo plazo consensuada con la sociedad, para identificar, evaluar, formular, gestionar y medir el impacto de los proyectos que deberían emanar de esa estrategia.
- Puede generarse un efecto positivo para que las provincias se vean obligadas a invertir en los recursos humanos y en las mencionadas capacidades.
- Las Provincias, con la intervención directa sobre el desarrollo territorial, serán las responsables de los resultados y se verán inducidas a expandir su propio peso institucional y político.
- La reforma debería conducir a una transformación a mediano plazo de los métodos de gestión administrativa de las Provincias y Municipios haciéndolos menos burocráticos y más orientados hacia la resolución de problemas y a los resultados.
- La reforma, si se acompaña de una formalización de las estrategias, de los planes operativos y de formas comunes de gestión de los mismos, permitiría establecer métodos de trabajo que garanticen la "rendición de cuentas", la "transparencia", la "apertura" y la "asociación" de las decisiones políticas y administrativas. Principios que impregnan a los fondos europeos y que la reforma podría comenzar a establecer, incluso de manera voluntaria, en las instituciones responsables.
- La reforma debería conducir a las Provincias a pensar y actuar de forma estratégica respecto al desarrollo económico y colocar su acción sobre el mediano y largo plazo en lugar de quedarse en las intervenciones ocasionales y breves, no dictadas por la lógica de los resultados futuros.
- El gobierno central podría asumir una función de guía y control sobre las estrategias económicas nacionales, sectoriales, energéticas, ambientales, de infraestructura y de cohesión social y territorial, dejando la ejecución y las decisiones de intervención a los niveles institucional más

---

bajos y más en contacto con el territorio y los ciudadanos, de acuerdo con el principio de subsidiariedad.

- Una reforzada capacidad administrativa en la gestión del desarrollo podrá dar lugar a una transformación institucional hacia una administración más ágil en tamaño y enfocada a la resolución de problemas.
- La reforma contiene el núcleo de un aspecto relevante de la lógica comunitaria de la intervención de cohesión permitiendo la adopción de herramientas comunes y plurianuales de programación.
- La reforma allana el camino para una política territorial y de cohesión dentro de las Provincias para fortalecer el tejido productivo y el empleo en los Municipios más débiles mediante inversiones productivas, la creación de sinergias entre territorios transfronterizos, el fortalecimiento de su trama productiva y de la competitividad global.
- La reforma permite la alineación de la intervención de los organismos públicos locales que forman parte de los Ministerios del Gobierno Central a las estrategias e inversiones para el desarrollo de las Provincias y por lo tanto, de crear un sistema integrando las acciones de todos los actores.

#### ***4.1.3. Los límites de la reforma FOFESO en comparación con el uso de los fondos regionales europeos***

- La principal limitación es que la reforma parte de un cambio en el uso de los recursos del FOFESO, pero no existe una explícita modificación de los criterios que regulan la intervención sobre el desarrollo nacional y provincial y de los recursos disponibles en modo claro y plurianual. En resumen, falta que el Gobierno Central asuma el "principio de subsidiariedad" y la planificación coordinada del desarrollo entre las instituciones centrales y locales, que caracteriza a la intervención comunitaria de cohesión. El principio de subsidiariedad, de hecho, afecta a la organización nacional de los países miembros de la Unión Europea que, aunque no están obligados a regionalizar las instituciones, se ven obligados a buscar soluciones "nacionales" en el principio mismo y conferir poderes de toma de decisiones y del gasto a las Regiones y a los Municipios.
- La normativa argentina posee una cierta ambigüedad sobre el papel de las Provincias en cuanto a su poder y sus responsabilidades en materia de desarrollo económico; el efecto de la reforma en este aspecto se obtendrá de los hechos y los intereses de racionalizar y definir los procedimientos de "gobernanza multinivel vertical" de las instituciones, disciplinando las competencias y la asignación de fondos.
- La coordinación y la sinergia con la intervención de los Municipios, que es un aspecto importante de la intervención para el desarrollo y para fortalecer el armado territorial, no puede especificarse en la fase actual de la reforma, pero en perspectiva es una prioridad y forma parte de la Política Regional y Urbana Europea, que ve en las zonas urbanas un tema central, responsable de los gastos de cada Región, de conformidad con el principio de subsidiariedad. En la conformación institucional de la Argentina y, particularmente, con el marco actual del FOFESO, deberían ser los gobiernos provinciales los responsables de coordinar sus políticas de desarrollo con los niveles municipales, sin intervención del Estado Nacional.
- La reforma tiene un propósito redistributivo indirecto del desarrollo, pero no lo hace como la política de cohesión regional de la UE, que implica una concentración de los recursos en las Regiones más débiles (identificadas sobre la base del ingreso per cápita en paridad de poder adquisitivo, inferior al 75% de la media europea). Simplemente, en la medida que los fondos FOFESO se distribuyen según los coeficientes de la coparticipación de los impuestos nacionales, y éstos favorecen a las provincias menos desarrolladas, terminan siendo éstas las que reciben un porcentaje per cápita mayor de fondos.
- Esta reforma no prevé por el momento una adecuación de las Provincias a las prácticas de

---

desarrollo económico y por lo tanto de imponer un proceso de construcción de capacidades que permitan desarrollar las nuevas tareas. Esa es la prioridad que definió la Dirección de Políticas Regionales del Ministerio del Interior para los próximos años de gestión.

- La intervención de los Ministerios no resulta condicionada ni animada a generar estrategias compartidas, sistemáticas y reguladas, y tampoco a la elección de las inversiones a través de modalidades de programación operativa coordinadas y explícitas. Esto deja sin cambios la gobernanza multinivel formal, abriéndola sin embargo, a mejoras voluntarias por parte de las instituciones individuales.

---

## 5. RECOMENDACIONES SOBRE LA GOBERNANZA MULTINIVEL

Las recomendaciones de la “Revisión de las decisiones de implementación” sugieren algunas correcciones que acercan a la actual reforma al modelo europeo, teniendo en cuenta los límites de la reforma en curso y las necesidades de desarrollo regional expresadas para las Provincias.

Las recomendaciones son útiles para el uso del FOFESO y también para todo fondo "equivalente" para la descentralización de las políticas de desarrollo, en el caso de que el FOFESO fuera sustituido o complementado por el Gobierno. También lo son para proyectos productivos, y para aquellos proyectos “indirectamente” productivos, que, podrían beneficiarse de esta coordinación multinivel.

Las recomendaciones para experimentar los principales métodos y procesos propios de la UE son de carácter voluntario, y deberían ser coordinadas por la Unidad Ejecutora del FOFESO. El carácter voluntario es para aquellas Provincias y Municipios que deseen coordinarse con los Ministerios Nacionales a los fines de poner en sinergia las estrategias sectoriales y, en lo posible, los recursos financieros de los programas y fondos del Gobierno Central.

- La primera recomendación se refiere a la adopción por parte de las Provincias y las Municipalidades de estrategias y planes operativos con el fin de racionalizar y poner en práctica una perspectiva plurianual de las intervenciones para el desarrollo. Esta es una exigencia imprescindible para cualquier intervención en el desarrollo territorial, en la que deben establecerse objetivos de medio y largo plazo haciéndolos explícitos y compartidos.
- Una segunda recomendación se refiere a los contenidos y al formato de los documentos estratégicos y de los planes operativos, que podrían inspirarse de manera más simple, en los que se utilizan para los fondos regionales de cohesión. Pero deberían responder a protocolos escritos que ordenen la definición de los objetivos y los proyectos, le den una proyección temporal, definan las formas del sector privado, la comunidad científica tecnológica, y otros actores sociales y definan criterios de transparencia y publicidad.<sup>2</sup>
- Una tercera recomendación es la de implementar estos documentos programáticos de manera compartida y abiertos con todos los actores locales y con los Municipios que tienen que ser capaces de contribuir a su definición y ejecución, incluyendo las formas de cofinanciación pública-privada.
- Una cuarta recomendación se refiere a la gobernanza multinivel, es decir, a la colaboración entre la Nación, las Provincias y Municipalidades y los Ministerios económicos, tanto en las estrategias recíprocas de inversión como en la asignación de recursos en objetivos y áreas geográficas específicas.
- Una quinta recomendación es la de identificar en ese ejercicio piloto todas las oportunidades y formas de cofinanciación de la intervención de los Ministerios del Gobierno Central y de las Provincias tanto en lo que respecta al FOFESO como en otros fondos posibles.
- Una sexta recomendación es la de crear lo antes posible un sistema de información para el desarrollo con una batería de datos estadísticos nacionales, detallados a nivel Provincial y Municipal (Ingresos y Producto por sectores; gasto público corriente y para inversión, mercado de trabajo), pues su ausencia daña la calidad de las intervenciones y la actividad de programación misma.
- Una séptima recomendación es la de crear un sistema común de seguimiento de las intervenciones para el desarrollo y de identificar algunos indicadores estratégicos del resultado y de impacto de una forma sistemática. Además, proporcionar una evaluación independiente de las intervenciones tanto en curso como posteriores, con el fin de relevar los resultados y los impactos. Cada estrategia de intervención debe tener una evaluación (una muestra no aleatoria) de sus

---

<sup>2</sup>La estrategia y el plan deberían seguir una estructura común y procedimientos también comunes para garantizar la armonía de los resultados y asegurar estándares que ayuden a la capacitación de los actores públicos y privados (Adaptación de las prácticas UE). Esta estructura y método operativo deberían experimentarse y discutirse en un proyecto piloto y con una asistencia técnica.



---

proyectos más importantes.

- Una octava recomendación es definir un programa de capacitación para las Provincias y Municipios orientado a la gestión de programas y proyectos de desarrollo económico.
- Una novena recomendación es definir una Asistencia técnica a la Mesa Interministerial FOFESO para la elaboración de documentos y datos necesarios al desarrollo de una “multilevel governance”.
- Una décima recomendación es que se inicie un programa piloto con 5/6 provincias, algunas de sus municipalidades y los Ministerios económicos y de Trabajo, una vez acordado y redactado el protocolo mencionado, para establecer una metodología de “learning by doing”. Y, de esa forma, dar un paso en la construcción de capacidades.

Algunas de las actividades recomendadas podrían ser objeto de una transferencia a través de un proyecto de cooperación con la Comisión Europea. En este caso, sería aconsejable que el contenido de la transferencia siguiera una lógica de adaptación progresiva y realista del modelo europeo a la situación descrita anteriormente, que cubriera en su conjunto las necesidades vinculadas entre sí, expresadas en las recomendaciones.

## 6. LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LAS INSTITUCIONES

El análisis de la gestión de las políticas provinciales de desarrollo y las perspectivas de una descentralización posterior requieren no sólo de la adquisición de nuevos conocimientos, sino también de nuevas habilidades y competencias, en particular, referidas a los modelos y a las técnicas de intervención de la política regional europea. A esto se suma también el interés de conocer donde es necesario adaptar las políticas y los instrumentos de intervención, sectoriales y territoriales de mayor éxito y las mejores prácticas europeas que han sido experimentadas en los últimos años. Para tratar este tema en particular, se realizó un workshop en Buenos Aires focalizado sobre las actividades de “capacity building” necesarias en las provincias y en los Ministerios nacionales para adaptar el modelo europeo, evento que tuvo una amplia participación institucional.

Para acercarse al modelo europeo de gobernanza multinivel, el análisis de las modalidades operativas de las políticas de desarrollo nacional, provincial y comunal requieren de una intervención en dos niveles diferentes: una acción de “**institution building**” dirigida a mejorar las normativas y las organizaciones: los procedimientos y los procesos internos de las instituciones y las relaciones interinstitucionales. En este caso, es necesaria una intervención de tipo legislativo o reglamentario para poner en claro, de manera obligatoria y sistemática las etapas que permiten definir las decisiones del gasto para el desarrollo (proceso para definir estrategias y planes operativos de mediano/largo plazo) y el rol que cada institución posee en el nuevo modelo operativo. En este caso, sugerimos adoptar el modelo europeo para algunos casos específicos y verificar su adaptabilidad, las ventajas y los aspectos críticos que puedan surgir en su implementación. La “**institution building**” constituye una condición necesaria y previa para llevar a cabo la próxima fase del proceso institucional y la experiencia europea asume un carácter relevante.

El segundo nivel corresponde a una actividad de “**capacity building**” para reforzar las competencias necesarias en el seno de las administraciones para utilizar los instrumentos de gestión, los planes y los proyectos propios de los fondos europeos de desarrollo regional. Esta actividad de “Capacity Building” es necesaria tanto para el gobierno nacional como para las provincias.

El resultado de la actual forma de gobernanza tiene como corolario que las provincias, no tienen un cuerpo articulado de funcionarios y técnicos con conocimientos y saberes suficientes para gestionar un proceso de gestión del desarrollo y de sus planes y proyectos. Un proceso complejo que parta de una definición estratégica de objetivos e instrumentos de intervención, coordinados con los del Estado Nacional y otros ministerios provinciales y, posteriormente, con modalidades de selecciones de proyectos técnicamente válidas y vinculadas a una estrategia, a objetivos y a resultados que puedan ser cuantificados, similares a los europeos. Del mismo modo, no se realiza un monitoreo y una evaluación de los resultados de las intervenciones efectuadas, las que generalmente permanecen fuera de sus competencias. También se observa la falta de un presupuesto para estas actividades que, para el modelo europeo, son obligatorias.

Esto no significa de manera total y categórica que carezcan de las habilidades necesarias para gestionar estos procesos, sino que debido a que estas funciones no se ejercen de manera sistemática y a que no se ha realizado una capacitación sobre las habilidades que se requieren, las competencias se centran en diferentes tareas y actividades, careciendo por lo tanto de una metodología de análisis y de consulta de los actores, que sea realizada en un marco estratégico claro y de procedimientos definidos y transparentes. Además, ocurre en muchos casos, que existen competencias y habilidades que podrían satisfacer las necesidades si éstas fueran bien utilizadas. Incluso donde quisieran o pudieran utilizarse, la gobernanza actual de las intervenciones de desarrollo no lo prevén y tampoco lo exigen.

El workshop en Buenos Aires y el trabajo de campo en las provincias nos permiten realizar las siguientes conclusiones en lo referido a las necesidades de capacitación relacionadas al modelo europeo de gestión regional del desarrollo (FONDOS EIE<sup>3</sup>):

---

<sup>3</sup> Fondos Estructurales y de Inversión Europeos

**Final Report ES**

- 
- Una capacitación sobre las actividades de coordinación estratégica y operativa entre instituciones centrales, provinciales y municipales.
  - Una capacitación sobre las actividades de coordinación horizontal entre ministerios de la misma institución. (Guía a los procedimientos y a los resultados).
  - Una capacitación sobre los contenidos de las normas y arreglos necesarios para acompañar el proceso de programación de políticas públicas de desarrollo regional compartido, de mediano y largo plazo. (Guía para definir contenidos y actores y modalidades de coordinación).
  - Una capacitación sobre los contenidos de una estrategia provincial de desarrollo de mediano - largo plazo. (Sectores, actores, políticas sectoriales, acciones, outputs, resultados, impactos).
  - Una capacitación sobre las estadísticas y las informaciones necesarias para definir objetivos macroeconómicos, sectoriales, microeconómicos y resultados.
  - Una capacitación sobre las diferentes tipologías de intervenciones sectoriales y territoriales más exitosas que se pueden adaptar a las Provincias Argentinas (Innovación en las microempresas y Pymes, investigación aplicada, Energía renovable, PYMES, crédito, clusters, Agroalimentos, Green Economy, economía circular, mecatrónica, transportes y accesibilidad, turismo, Medioambiente, Empleo, inclusión social etc.).
  - Una capacitación sobre los contenidos y los métodos de gestión, de los planos plurianuales de desarrollo. (Según esquema de los planos operativos regionales y ministeriales europeos).
  - Una capacitación sobre los métodos de elección de proyectos de apoyo al crédito a las Pymes, a la investigación, infraestructuras de apoyo a las industrias, seguimiento de proyectos, monitoreo de los resultados.
  - Una capacitación sobre los diferentes métodos de evaluación de estrategias, planos operativos, proyectos.
  - Una capacitación sobre las integraciones de intervenciones de desarrollo económico y de desarrollo social; nuevos modelos de políticas sociales y laborales para un desarrollo social y económico sustentable. (Formación, inclusión social, etc.).
  - Una capacitación sobre modelos de desarrollo local y de grupos de municipalidades. Modelos de participación y de microprogramación territorial.

## 7. VISITAS DE ESTUDIO

Este capítulo contiene una descripción de las visitas de estudio realizadas, sobre el desarrollo de las mismas, de sus objetivos y de las principales experiencias adquiridas. Las visitas de estudio han tenido el objetivo de capacitar los visitantes de las provincias argentinas sobre las modalidades de trabajo de los fondos EIE y sobre las experiencias más exitosas que se han desarrollado en este contexto de gobernanza multinivel.

### 7.1. LAS VISITAS DE ESTUDIO

Las provincias pilotos de Córdoba y Misiones han enviado cada una 4 funcionarios a 2 Regiones Europeas: Piemonte y la Provincia Regional de Trento por un período de 4 días de trabajo.

El objetivo de la capacitación fue el de analizar las modalidades de gestión de las políticas regionales descentralizadas y multinivel, financiadas por fondos EIE y, en particular, por el Fondo Europeo de Desarrollo Regional. Durante las visitas, los funcionarios participantes han podido tomar conocimiento del funcionamiento de algunas políticas regionales en sectores relevantes para el desarrollo (incubadoras, parques tecnológicos, agencias de desarrollo, agencias para el ambiente y para la internacionalización de las empresas, Universidades vinculadas con actividades productivas en el sector de los agroalimentos, etc.).

Las visitas fueron organizadas por Ismeri Europa con la contribución de 2 expertos argentinos, que han colaborado en la definición del programa orientado a aportar los conocimientos requeridos por el proyecto: modalidad de gestión multinivel e instrumentos operativos en sectores de interés de las provincias argentinas.

Los programas de las visitas se presentan en los Anexos junto a breves informes de las mismas elaborados por los funcionarios participantes bajo requerimiento de Ismeri Europa.

Cada programa elaborado para las provincias, de 4 días de duración cada uno, ha comprendido 3 medios días de formación basado en la estructura y contenidos del plan operativo regional de desarrollo, que es el centro de la intervención multinivel del FEDER. A la par de esta formación sobre los instrumentos operativos fundamentales de las regiones, los participantes se han reunido con los directivos de las principales estructuras operativas en algunos sectores de particular interés para ellos a los fines de observar y discutir sobre la aplicación práctica de lo visto en la actividad institucional.

#### 7.1.1. Resumen de la visita de Estudio Provincia de Córdoba (AR)<sup>4</sup>

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Roberto Eduardo Santamaría	<i>Secretaría de Integración Regional y Relaciones Internacionales</i>
Jorge Alberto Sfragulla	<i>Secretaría de Minería, Ministerio de Industria, Comercio y Minería</i>
Romina Andrea Cabrera	<i>Ministerio de Ciencia y Tecnología</i>
Martín Alejandro Gutiérrez	<i>Ministerio de Agricultura y Ganadería</i>

Este resumen es el resultado de un trabajo conjunto de los funcionarios de Córdoba dirigidos por el equipo de Ismeri para valorizar y contextualizar los resultados y los aprendizajes al final de la visita. Al final del resumen, los funcionarios visitantes analizaron las posibilidades y los obstáculos para aplicar

<sup>4</sup> Autor: Dr. Jorge A. Sfragulla Secretaría de Minería, Ministerio de Industria, Comercio y Minería.

---

en su Provincia lo que aprendieron en la visita.

Durante la visita realizada se desarrollaron las siguientes actividades:

Día 2 de Octubre

- h. 9,30 Sede Regione Piemonte  
Saludo de la Assessora alle Attività produttive **Giuseppina de Santis**.
- h. 10:00 Encuentro con los responsables de AdG FEDER e introducción al tema de la Programación y al desarrollo territorial 2014-2020.  
**Giuliana Fenu** Directora Regional Competitività  
**Vincenzo Zezza** Dirigente del Sector Sistema Universitario, Derecho al Estudio, Investigación e Innovazione.

Se recibe una visión general de la estructura económica de la región Piemonte, la que tiene como uno de sus aspectos destacables el fuerte apoyo estatal a las Pymes locales en las áreas de I+D, a fin de mejorar la competitividad de las mismas y acrecentar las exportaciones de la región. La Región tiene una estructura bien desarrollada de centros de investigación y laboratorios, incubadoras de empresas, polos de innovación, distritos tecnológicos y parques científicos, además de clusters regionales que asisten a las PyMES para la obtención de créditos, formación, etc.

Se percibe el fuerte compromiso en el desarrollo regional y mejora de la competitividad mediante inversiones en sectores críticos (energía, digitalización, I+D), se puede observar además que la actividad de fomento al desarrollo depende fuertemente de fondos de la UE.

La agenda de desarrollo es financiada con fondo FEDER mediante programas específicos (p.ej. un porcentaje importante de los fondos van a I+D en empresas PyME con el compromiso de éstas de emplear jóvenes de formación superior, lo que ha generado resultados satisfactorios para el sector empresario).

- h. 15:00 Visita al Environment Park – Polo científico y tecnológico para el ambiente y la energía, encuentro con el responsable y presentación de las políticas regionales en materia de green economy y energía.  
**Davide Damosso**, Director del Environment Park.

El director relata la historia del Parque del Ambiente (empresa privada con accionistas públicos) desde su fundación hace 20 años y las tareas que se realizan en el mismo como agente de innovación y servicios prestados por la institución en el área de energía, ambiente, software, biotecnología y consultoría para el desarrollo de proyectos de innovación. El Parque se basa en dos unidades de negocios: Innovación y Desarrollo y Servicios Inmobiliarios. El sector Innovación ofrece asesoramiento técnico y soluciones de mercado en Green Building (Construcción Sostenible), Plasma Nano-Tech (nanotecnología), Green Chemistry (tratamiento de biomasa), Advanced Energy (producción y almacenamiento de energía) y Clean Tech (transferencia de tecnología). Los Servicios Inmobiliarios, por otro lado, trabajan en la gestión y reactivación de un área que mide más de 30.000 metros cuadrados y alberga alrededor de 70 empresas dedicadas a la innovación tecnológica.

Da la impresión del Parque como un ente no muy dinámico en cuanto a su funcionamiento, ya que la cantidad de empresas asociadas no ha sido muy grande a través de la historia del mismo. Se autofinancia, pero los servicios prestados en forma de consultoría son un porcentaje bajo (35%) de las entradas. Como aspecto destacable se observa que han generado experiencia en el área de construcción verde y son líderes en el tema a nivel nacional y europeo.

Final Report ES

---

Día 3 Octubre

h. 10:00 Sede Regione Piemonte  
Saludo del Asesor Agricultura Caza y Pesca **Giorgio Ferrero**  
Encuentro con los responsables de AdG PSR e introducción a los temas de la Programación 2014-2020 en lo referido al desarrollo rural.  
**Franco Consogno** – Dirección Regional de Agricultura y técnicos de sectores zootecnia, agroindustria y productos agrícolas de calidad.

Los directivos y técnicos describen la estructura estatal referida al sector agrícola y las características del sector agrícola regional y agroindustrias vinculadas. Se explica además el sistema de subvenciones y políticas de desarrollo agrario 2014-2020 y su financiación.

De lo transmitido por los funcionarios entrevistados se puede observar que el sector agrícola y agroindustrial es un sector dinámico y de fuerte impacto en la economía regional y nacional. Se tiene la impresión de que la estructura de apoyo financiero mediante subsidios y apoyo crediticio para la innovación y mejora de la competitividad permite la existencia de pequeñas unidades de producción de una escala mucho más reducida que la de Argentina.

Localidad de Rivoli.  
Visita a la empresa agrícola Scaglia.

Se visita a una empresa familiar que produce en pequeña escala ganado bovino, porcino, aviar y conejos. En el mismo establecimiento se faena la producción, parte de la cual abastece una cadena de restaurantes (fast food), mientras otra parte se emplea en la producción de chacinados y venta al público de carne fresca.

Se trata de una experiencia interesante de integración de la cadena productiva desde el campo al público consumidor, con agregado de valor tanto en la cadena de restaurantes como en la producción de fiambres típicos.

h. 16:00 Visita a ALTEC - Aerospace Logistics Technology Engineering Company.  
**Fabio Massimo Grimaldi** Presidente ALTEC

Esta compañía ubicada en la ciudad de Torino, es propiedad de la Agencia Espacial Italiana en sociedad con el sector privado.

En el curso de la visita se pudieron conocer las tareas vinculadas al sector espacial de la Agencia Espacial Italiana y la contribución de la compañía ALTEC a diversas misiones espaciales internacionales, en especial, la Estación Espacial Internacional, a la cual ha provisto de módulos habitables y realiza asistencia logística a las tripulaciones en órbita. En las instalaciones existe un centro de control donde se realiza el seguimiento de las tareas de la Estación Espacial Internacional y se trabaja en diversos proyectos, especialmente en algunos vinculados a misiones al planeta Marte.

Se trata de una empresa perteneciente al sector tecnológico de punta, con personal con elevada calificación y fuerte impacto en el sector de I+D regional. Los servicios que presta son de alto valor monetario debido al nicho de mercado sumamente especializado al que abastece.

Día 4 de Octubre

h 10:00 Jornada de visitas al Polo Agrifood en Pollenzo (CN), encuentro con los responsables y presentación de las políticas en materia de industria alimentaria en Piemonte; visitas a empresas del sector alimentario e institutos de formación superior en materia de innovación agroalimentaria.

El Polo Agrifood es un grupo de empresas e instituciones educativas vinculadas al sector de la alimentación y agroindustria. Se emplaza en instalaciones recicladas que pertenecieron a la familia Saboya desde el siglo XVIII, y consisten en un hotel 5 estrellas, la Banca del Vino (entidad cooperativa donde se almacenan muestras de la producción vitivinícola de todo el territorio italiano y se realizan

Final Report ES

tareas educativas, de difusión y comercialización), la Universidad de Ciencias Gastronómicas (ente privado dedicado a la enseñanza y difusión del concepto “slow food”, con asistencia de alumnos de todo el mundo que reciben instrucción de grandes chefs internacionales) y un instituto de formación en gastronomía dependiente de la Fundación ITS, que imparte cursos de formación en diversas ramas gastronómicas para jóvenes de toda la Región. Se visitó además la bodega Ascheri (Bra, CN), allí el enólogo de la empresa familiar Ascheri, dedicada a la producción de vinos de alto valor como el Barolo, explicó el proceso de fabricación y características del negocio vitivinícola en la zona.

Las instituciones visitadas son entidades que generan capacitación y calificación para mano de obra local y nacional, además de producir un importante impacto económico por ese concepto. Por otra parte, los trabajos de formación específica se complementan con actividades turísticas y productivas vinculadas con el mundo rural. Es un ejemplo a seguir en el rescate y revalorización de tareas tradicionales con un enfoque moderno, con generación de empresas de alto valor económico y social.

h. 15:00 Visita al Castillo de Grinzane Cavour, sitio Unesco.  
**Sen. Tommaso Zanoletti**, Presidente Enoteca Regionale

El Senador Zanoletti presenta la historia del Castillo y las actividades regionales vinculadas a la recolección de la trufa blanca, producto de altísimo valor a nivel internacional. En el sitio existen, además, salas dedicadas a la cultura del vino y un museo de la vida campesina. Junto al encargado de la nominación del sector como paisaje protegido por la UNESCO, se nos da a conocer la historia de dicha nominación y de cómo ese logro ha beneficiado la economía local. La zona fue declarada protegida debido a que es un remarcable testimonio de la tradición histórica del cultivo de la vid; los viñedos del sector constituyen un ejemplo excepcional de interacción entre el hombre y su ambiente natural.

Se destaca el efecto beneficioso de la obtención del status de paisaje protegido, lo que ha elevado el valor inmobiliario de la zona protegida y ha generado una importante corriente turística a la zona.

Día 5 de Octubre

h. 10:00 Visita a la escuela de oficios Piazza dei Mestieri, Torino.

Se trata de una escuela autosustentable, donde se brinda capacitación en diversos oficios (panadería, cervecería artesanal, chocolatería, peluquería, bar y restaurant, imprenta, informática) y que además brinda servicios al público y a empresas. Reciben capacitación unos 800 jóvenes entre 14 y 20 años que han abandonado los estudios secundarios. La escuela reside en las instalaciones de una ex-curtiembre, reciclada con fondos de la ciudad de Torino y diversos benefactores, y actualmente es administrada por una fundación.

Esta escuela me ha impresionado como una de las experiencias de formación más interesantes entre las visitadas, por el rol social y educativo de la institución y el compromiso de sus directivos y staff educativo hacia sus alumnos. Podría ser replicada y adaptada a la realidad local de Córdoba, generando trabajo y capacitación para jóvenes con situaciones sociales asimilables a las vistas en Torino.

h. 15:00 Encuentro con los responsables del CEIP – Centro Estero per l’Internazionalizzazione Piemonte – y Presentación de las políticas de internacionalización de la Región Piemonte.  
**Giulia Marcon** Dirigente Sector Relaciones Internacionales.

Durante la visita, la autoridades del Centro realizaron la presentación de las políticas de internacionalización de la Región Piemonte, las que tienen por objeto lograr que las empresas locales, la mayoría del sector PyME, logren inserción a escala europea y mundial, mediante políticas de acompañamiento, consultoría y financiación.

CEIP es un organismo regional dedicado a la internacionalización del territorio, referente para las empresas locales que trabajan o tienen la intención de trabajar en mercados extranjeros y para los interlocutores extranjeros interesados en conocer el sistema económico del Piemonte. Trabaja en

varios sectores económicos para promover el crecimiento de la innovación, la competitividad y el atractivo del Piemonte. Ceipiemonte fue fundada en 2006 por una iniciativa de la Región Piemonte con el acuerdo de las Cámaras de Comercio, representantes de sectores de la economía, Universidades, el Politécnico de Torino y otras autoridades locales.

Es un ente altamente capacitado en su actividad, y sus miembros poseen entrenamiento específico para las funciones para el que ha sido creado.

Las actividades que se realizan para el desarrollo económico de la Región Piemonte son muy diversas y de escalas diferentes, y se pueden diferenciar aquellas realizadas en el ámbito estatal (Regione Piemonte, Ministerio de Agricultura, CEIP) mixto (ALTEC, Environment Park) y privado, ya sean PyMES, cooperativas u ONG (Finca Scaglia, Polo Agrifood, Piazza dei Mestieri).

En el ámbito estatal, y vinculado al desarrollo rural, el programa FEADER (Fondo Europeo Agrícola para el Desarrollo Rural) y como parte de los programas 2014-2020 de la EU prevé actividades en los siguientes aspectos vinculados al agro: transferencia de conocimiento y acciones de difusión; consultoría y asistencia a las empresas agrícolas; normativas de calidad de productos agrícolas y alimentarios; ayuda al desarrollo de empresas agrícolas; mejora de los servicios básicos y renovación de infraestructura de pueblos de zonas rurales; desarrollo forestal y mejora del rendimiento de las forestaciones; incentivo a la agricultura biológica; apoyo al desarrollo local con mecanismos participativos; medidas de prevención de catástrofes naturales y reparación de zonas agrícolas dañadas por catástrofes naturales; actividades de cuidado y mejora del medioambiente en áreas rurales. Todas estas actividades deben encuadrarse dentro de proyectos específicos en el Programa de desarrollo rural (PSR) de la Región Piemonte, que fija las prioridades para el empleo de aproximadamente 1.000 millones de euros de financiamiento público, disponible para el periodo 2014-2020. El PSR se articula en prioridades y áreas de interés que se tratan de lograr a través de medidas específicas. Los objetivos responden a las exigencias reales de cada territorio, y apuntan a desarrollar no sólo la agricultura, sino también a otros sectores económicos presentes en las áreas rurales.

El CEIP (Centro Internacional de Internacionalización del Piemonte) tiene por objeto promover la excelencia piamontesa en el mundo y favorecer la internacionalización del territorio. Para ello desarrolla múltiples acciones entre las que se cuentan:

- Iniciativas de capacitación, actualización y especialización sobre los principales temas de comercio exterior, con personas que buscan empleo, graduados, empresarios, empleados comerciales, entidades públicas, privadas y servicios de comercio exterior e internacionalización de las Cámaras de Comercio y la Región Piemonte.
- Fortalecer la presencia del sistema económico local en los mercados externos, dando apoyo a las empresas mediante consultoría, asistencia técnica, acompañamiento a la primera internacionalización, a la consolidación y diversificación de mercados, iniciativas de promoción para alargar la cadena de valor, a través del conocimiento actualizado de las demandas del mercado internacional.
- Mediante marketing y promoción territorial, dar a conocer la calidad de los productos, las competencias piamontesas y los activos regionales durante grandes eventos que tengan lugar en Italia o en el extranjero.
- Asistencia especializada a las compañías extranjeras interesadas en radicarse en la región y compañías existentes que tienen la intención de desarrollar su negocio, en las etapas de evaluación y primera información (soporte en el campo corporativo, fiscal y legal; incentivos e instalaciones; clima económico e industrial; habilidades, know-how, áreas clave; oferta de localización) y durante la puesta en marcha y asistencia especializada (reglas y procedimientos para la apertura de una nueva unidad operativa en Italia; selección de la oferta de localización para producción, servicios, actividades de I + D; identificación de incentivos a la inversión y la I + D; capacitación; establecimiento de relaciones con instituciones locales y regionales, centros de investigación, parques científicos y tecnológicos, polos de innovación, universidades y centros de excelencia; estudios de prefactibilidad; asesoramiento para la "interconexión" de la nueva empresa con el sistema local).



ALTEC es el centro de excelencia italiano en el suministro de servicios de ingeniería y logística para apoyar las operaciones de la Estación Espacial Internacional y el desarrollo e implementación de misiones de exploración planetaria. Es una empresa público-privada propiedad de la mayor compañía espacial europea, Thales Alenia Space y la Agencia Espacial Italiana, ASI.

Los servicios de ALTEC abarcan desde el apoyo de ingeniería y logística, la formación de astronautas, el apoyo a experimentos biomédicos, el procesamiento de datos, el desarrollo y la gestión del segmento terrestre de programas espaciales y la promoción de la cultura espacial.

El Environment Park, por su parte, ofrece servicios de Consultoría especializada a los entes que lo requieran, especialmente a las entidades públicas asociadas al mismo. Posee laboratorios y plantas piloto propias en el área de Energías renovables. Otra actividad importante que desarrolla son los cursos de capacitación en los sectores en los cuales se especializa la entidad.

El polo Agrifood de Pollenzo, formado por entes privados y cooperativos, hace hincapié en la capacitación en el tema gastronómico. La Universidad de Ciencias Gastronómicas ofrece diversas carreras y maestrías, con el consiguiente movimiento económico que genera la presencia de alumnos, docentes y auxiliares que desarrollan sus actividades diarias en la localidad de Pollenzo. Esto se complementa con la oferta educativa de la fundación ITS y su instituto de formación en carreras cortas vinculadas a la alimentación y agroindustria. El Polo posee además un Hotel y la Banca del Vino, que actúan también como movilizadores económicos del área de influencia del mismo.

En el caso de la Piazza dei Mestieri, esta entidad educativa tiene un fin de inclusión social de jóvenes con problemas en su transcurso educativo normal, la inclusión se busca a través de la capacitación en oficios, por lo que el rol en cuanto a desarrollo económico local es menor en comparación al aporte al desarrollo humano de las personas a las cuales se dirige.

**Cuáles de estas experiencias se podrían aplicar en la Provincia de Córdoba: principales problemas y oportunidades.**

Puede destacarse como elemento central de las políticas de desarrollo regionales la organización y centralización en programas definidos, consensuados previamente a nivel europeo, para luego ser implementados a nivel regional y local, adaptándolos a las necesidades y pedidos de los actores del territorio, lo que marca una mecánica en sentido ascendente para la generación de consensos supranacionales y luego la implementación de proyectos de desarrollo.

Un aspecto remarcable es la creación de un entramado institucional que favorece la asociación de instituciones de variados orígenes con objetivos comunes (ej. la formación de polos como el Agrifood de Pollenzo), siempre teniendo como marco los programas europeos.

Otro aspecto importante es la permanencia de las políticas por lapsos de larga duración, pero con etapas acotadas que permiten la evaluación del resultado de las acciones puntuales emprendidas. Se destacan las políticas para favorecer la colaboración entre empresas y entre ellas y la I+D estatal. Esta colaboración entre las empresas, en particular las PYME, y los organismos de investigación se produce a través de clusters y polos capaces de relevar la demanda de innovación, identificar las trayectorias tecnológicas más prometedoras y desarrollar la internacionalización de las actividades de I+D. Otra faceta destacada es la transferencia tecnológica de resultados de investigación al sistema productivo, promoviendo la inversión para superar el llamado "valle de la muerte" que separa los resultados de investigación de su desarrollo comercial, en casos de alta tecnología.

Utilizando el ejemplo europeo, deberían implementarse políticas de desarrollo dirigidas a que las regiones económicamente más deprimidas de la Provincia alcancen el desarrollo de las regiones más prósperas, mediante la reducción de las disparidades económicas entre ellas. Ejemplos de proyectos financiados bajo estos objetivos deberían incluir la mejora de infraestructuras básicas (rutas, caminos, energía, agua potable, etc.), construcción y modernización de plantas de residuos urbanos y de tratamiento de aguas servidas y mejora del acceso a las conexiones de Internet de alta velocidad. Debería hacerse un énfasis importante en educación y capacitación, con programas específicos para las zonas pobres, en los cuales participen las entidades educativas y de investigación existentes en la Provincia.

Cada programa debería elaborarse mediante un proceso de participación en el que estén implicadas las autoridades a nivel provincial, regional y local, además de los interlocutores sociales y las organizaciones de la sociedad civil. Esta concepción debería aplicarse durante todas las etapas del proceso de programación, desde la concepción, seguimiento y evaluación pasando por la gestión y la aplicación. Un enfoque de este tipo ayudaría a garantizar que las medidas estén adaptadas a las necesidades y prioridades locales y regionales.

Un aspecto que tiene un desarrollo incipiente en nuestro medio es el de la generación de diversos instrumentos asociativos para relacionar diferentes actores sociales que trabajen en políticas de desarrollo, tanto en los distintos niveles de gobierno y del sector empresario, como entidades dedicadas a educación, I+D, innovación e investigación. En ese sentido deberían imitarse las políticas europeas que han demostrado su efectividad a lo largo del tiempo.

También debería enfatizarse la capacitación en todos los niveles del Estado para tener personal entrenado en políticas de desarrollo, pudiendo generarse unidades dentro de la estructura ministerial del gobierno, que trabajen en la planificación elaborada mediante mecanismos participativos multinivel; además deberían monitorear, aprobar y evaluar los resultados de los proyectos que se ejecuten. Estas unidades podrían coordinar sus actividades bajo la órbita de un ente coordinador con rango suficiente para trabajar con los distintos Ministerios y Agencias del Gobierno Provincial.

Considero que la adaptación de las modalidades de acción de la Región visitada, en lo referido a desarrollo territorial de nuestra provincia no parece una tarea sencilla.

Como aspecto básico, se señala que existen regiones de la provincia con deficiente infraestructura vial, energética, de saneamiento, agua potable, comunicaciones, etc. Esto se traduce en postergación económica y falta de competitividad.

En los mismos sectores geográficos, y también en la periferia de los principales centros urbanos, existen poblaciones con necesidades básicas insatisfechas, con baja formación escolar y entrenamiento para el empleo, situaciones que sólo son parcialmente resueltas con ayuda estatal.

Falta de redes de colaboración entre diversos actores del desarrollo (distintos niveles del Estado, Universidades, Organismos de CyT, etc.), motivada por la escasa cultura en la formación de clusters, redes y todo tipo de entes asociativos a diversos niveles.

En el ámbito de la estructura estatal Provincial, se observa que la misma está constituida por compartimientos estancos, con una larga cultura de aislamiento de las reparticiones públicas respecto a otros entes provinciales, municipales, nacionales, etc. Vaya como ejemplo el SIG provincial, que hace cerca de 10 años está en vías de formación y choca constantemente con trabas impuestas por los propios entes que deben integrarlo.

En el aspecto educativo existe deserción escolar en el nivel primario y secundario; hay necesidad de modernización de la infraestructura edilicia.

Escasa capacitación, y en muchos casos inexistencia de personal con formación adecuada, en el ámbito de los municipios y comunas para emprender diagnósticos y tareas de desarrollo a nivel local. Falta de continuidad en las políticas Estatales en todos los niveles, lo que genera interrupción de acciones que podría ser positivas a largo plazo.

No se observa una visión tendiente al desarrollo regional por parte de los organismos de CyT, Universidades e institutos de formación superior del ámbito provincial.

En cuanto al sector empresario, el gasto en I+D es bajo, lo que se traduce en una baja capacidad innovadora de la provincia.

También es bajo el número de empresas innovadoras, especialmente PyMEs, y limitado el peso de los sectores industriales de media/alta tecnología.

Escaso número de investigadores trabajando en las empresas, lo que frena el liderazgo tecnológico y las capacidades de innovación del entramado productivo.

Como beneficios de implementar nuevos programas de desarrollo territorial y ampliar los existentes, se podrían señalar:

- Crecimiento económico en sectores postergados, lo que acortaría la brecha entre las regiones más desarrolladas y las de menor desarrollo.
- Aprovechamiento de las fortalezas y capacidades existentes en las regiones, revalorización de actividades tradicionales o en vías de desaparición, y generación de nuevas capacidades productivas.
- Capacitación de mano de obra local, con el consiguiente arraigo de las poblaciones a su lugar de origen.
- Creación de puestos de trabajo mediante la promoción de la competitividad, lo que haría a las regiones más atractivas para las empresas e inversores.
- Generación de una cultura basada en la asociatividad, que genere sinergias entre los diversos actores implicados en las redes de colaboración.

En la Provincia de Córdoba se deberían priorizar iniciativas que tengan por objeto desarrollar:

- a. Cadenas de valor para la producción local, usando las facilidades crediticias y de apoyo técnico que pudiera proveer el Estado y entes privados (fundaciones, ONG's, etc.).
- b. Capacitación en oficios vinculados a las distintas actividades que se desarrollan en el territorio de cada región (turismo, bosques, agricultura, ganadería, lechería, minería, construcción, etc.).
- c. Apoyo a proyectos que den origen a valor agregado a materias primas locales, que muchas veces se comercializan en bruto (p.ej. el caso de las rocas de construcción en el área serrana) generando productos que en muchos casos se traen de otras zonas del país o del exterior.
- d. En el caso de los pueblos y ciudades, generación de proyectos de puesta en valor del patrimonio histórico y arquitectónico, a fin de potenciar la actividad turística.

El Estado debería realizar diagnósticos a nivel provincial sobre las capacidades productivas reales y potenciales de las distintas regiones de la Provincia, a fin de acompañar, incentivar y también generar (en zonas con población escasamente capacitada) proyectos de desarrollo de productos locales que pudieran ser demandados por los mercados locales o regionales, sin descartar la proyección a niveles más altos en casos de lograr productos de alto valor.

Deberían centralizarse en la SIRI las capacidades y proyectos existentes en el espectro de entes oficiales provinciales (utilizando el personal capacitado y capacitando un grupo interdisciplinario mayor). También se deberían destinar recursos a captar proyectos que pudieran estar generándose en el ámbito universitario, en organismos que no están en la órbita provincial y dentro de la sociedad civil en su conjunto.

Se podría comenzar la implementación con un área piloto de la provincia (p.ej. un departamento en un sector deprimido de nuestra geografía), obteniendo toda la información relevante de los diversos entes provinciales, a fin de generar planes de corto y mediano plazo. Todo esto con participación de los habitantes y referentes sociales y políticos de la zona, a fin de lograr anclaje efectivo en las comunidades.

Estos Proyectos deberían tener apoyo técnico de varios tipos: la específica para definir el tipo de proyecto y sobre qué tema versará, tanto como apoyo en el aspecto del análisis económico y en la generación y seguimiento de la iniciativa. Un factor muy importante sobre el que se debería trabajar con apoyo calificado es el social, a fin de lograr que los actores y comunidades implicadas se involucren, lo que redundaría en la continuidad temporal del proyecto, ya que sino se corre el riesgo

que, al cesar la acción del Estado o del ente promotor, se produzca la caída de la iniciativa por falta de compromiso de los protagonistas.

### 7.1.2. Resumen de la visita de Estudio Provincia de Misiones (AR) <sup>5</sup>

PARTICIPANTES	FUNCIÓN
Claudio Ariel Aguilar	Ministerio de Industria
Pablo Andres Vera	Universidad Nacional de Misiones
Paula Nadim Saleh	Ministerio de Industria
Gustavo Raul Stekler	Ministerio de Industria

Este resumen es el resultado de un trabajo conjunto de los funcionarios de Misiones dirigidos por el equipo de Ismeri para valorizar y contextualizar los resultados y los aprendizajes luego de la visita. Al final del resumen, los funcionarios visitantes expresaron sus opiniones sobre las posibilidades y los obstáculos para aplicar en su Provincia lo que aprendieron en la visita.

Durante la visita realizada se desarrollaron las siguientes actividades:

Consejo Provincial de Trento

**Sara Ferrari**, encargada de la Investigación y la Universidad, Política Joven, Igualdad de Oportunidades y la Cooperación para el Desarrollo

La Ministra Sara Ferrari realizó una introducción sobre la Provincia Autónoma de Trento, en sus principales actividades económicas. Esta presentación contribuyó para entender a nivel general el contexto en el que se generan las intervenciones de desarrollo.

Como punto de partida, es importante entender que Trento es una región que tuvo una fuerte inmigración. Hoy en día posee 530.000 habitantes que se encuentran distribuidos a lo largo de su territorio, asumiendo actualmente como premisa mantener la calidad de vida de las personas que viven en las montañas.

Por otro lado, la ministra remarcó que el 13% del PBI se compone del turismo de invierno, deportes de invierno y trekking sumado a otras actividades en verano.

Respecto a la Universidad de Trento nos explicó la importancia de su autonomía sobre las regulaciones financieras que a la vez garantiza su asignación eficiente. Cabe destacar que es una de las primeras universidades del país en calidad de Investigación, en tres áreas: Agricultura, Ambiente y Alimentos.

**Raffaele Farella**, encargado de la Internacionalización y Gerente de Relaciones Exteriores

Con un rápido abordaje de la historia de Trento pudimos visualizar la realidad que afrontó desde que se instaló la Nueva Autonomía en 1946.

Destacó los 3 ejes de desarrollo:

1. Cohesión Social
2. Creación y difusión del conocimiento y de la innovación como prioridades de la autonomía territorial.

<sup>5</sup> Autor: Lic. Paula Saleh, Directora de Promoción y Servicios al Inversor, Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Industrial, Ministerio de Industria Misiones.

---

### 3. Autonomía institucional

En los años 50 la región de Trento era una de las más pobres del país y tuvo una emigración importante. En 60 años la situación tuvo un cambio radical, como resultado de una importante autonomía provincial.

El desarrollo se fundó sobre un fuerte Sistema Cooperativo donde funcionan 536 sociedades cooperativas. La Agricultura representa el 90% de la producción local.

Raffaele Farella destacó, además, que existen 227.000 miembros socios de las cooperativas, esto significa que 1 de cada 2 habitantes de Trento es miembro de una cooperativa.

Existen 5.000 productores para los cuales la cooperativa garantiza la calidad del producto y su comercialización. Cada productor posee un promedio de 2 ha. de tierras lo cual se denota como pequeñas producciones pero conformando nichos de mercado por tener un alto nivel de calidad.

Aun así, los agricultores no desarrollan esta actividad a tiempo completo porque la producción de 2 hectáreas no es suficiente ingreso. También trabajan en el turismo estacional.

Por otro lado, la producción de vino abarca a 2.600 trabajadores. Los viñedos se encuentran por encima de los 600 metros de altitud.

La Fondazione Edmund Mach es un centro de investigación que realiza, investigación aplicada, transferencia de tecnología y formación educativa en el sector agrícola con especial atención al medio ambiente y al territorio de Trento.

Entre las actividades que realiza la Fundación, cabe destacar el Centro de Investigación e Innovación, con 200 investigadores trabajando en los campos de agricultura, medio ambiente, alimentos (calidad y nutrición) y la salud.

#### **OECD -**

**Alessandra Proto y Paolo Rosso**, Centro de Desarrollo de Trento (OECD):

- Presentación del Centro LEED de Desarrollo Local de la OCDE en Trento
- La visión de la OCDE sobre los desafíos actuales y las perspectivas de desarrollo local a nivel internacional y Presentación
- Discusión de actividades y experiencias directas del Centro de la OCDE en Trento con América Latina

La misión de la OECD en Trento se centra en fortalecer las capacidades para el desarrollo local en los países miembros y no miembros de la OCDE.

El aspecto relevante es la metodología para aterrizar esas políticas a niveles regionales.

Acciones para implementar las políticas a nivel local.

Existen 35 países miembros. Desde el 2003 opera en Trento y fue el primer centro fuera de París.

#### Objetivos:

- Mejorar la calidad de las políticas públicas que se implementan a nivel local mediante la supervisión y evaluación continua de las prácticas corrientes, utilizando los resultados de las investigaciones y estudios comparativos en la elaboración de recomendaciones políticas y planes de acción.

- Construir y fortalecer.

- Promover la innovación en la economía local.

- La metodología de trabajo es la transferencia de conocimiento y el intercambio de experiencias entre países miembros y no miembros de la OECD.

En la sede de la OECD en Trento trabajan 7 personas y depende del proyecto trabajan en conjunto con el personal de París.

Su estructura se compone por:

**Final Report ES**

- Consejo: encargado de la supervisión y dirección estratégica, donde las decisiones son tomadas por consenso. Compuesto por representantes de los países miembros y de la Comisión Europea; Presidido por el Secretario General.

- Comités: se realizan actividades de discusión, implementación y colaboran con la Secretaría de la OCDE en cuestiones específicas. Compuesto por los representantes de los países miembros y de los países con condición de observadores.

- Secretaría: realiza análisis y propuestas. Está compuesta por un Secretario General, Secretarios Generales Adjuntos y una Directora.

Hallazgos claves:

La limitada actualización de las regiones rezagadas se debe en parte a los modelos mixtos de los países, lo cual indica que las regiones muy productivas pueden estimular, más no siempre lo hacen, la puesta al día de la economía en conjunto.

Crisis 2008: tuvo impacto en todas las economías de Europa. Las que más se vieron afectadas fueron las que ya tenían problemas y les costó más recuperarse. Hay regiones que se recuperaron más rápido, como las del norte.

Caída industrial 20-25% afecto a las clases más jóvenes (50%).

De las regiones rurales, las cercanas a las ciudades se han mostrado más dinámicas y capaces de recuperación desde la reciente crisis, a diferencia de las más remotas.

Los sectores comerciales (mercados internacionales) parecen ser importantes impulsores de productividad.

Las buenas prácticas de gobierno son importantes para el mejoramiento de la productividad. La buena planificación de los gobiernos para administrar inversiones públicas.

Las brechas interregionales se ensanchan si se consideran los indicadores multidimensionales de la calidad de vida y no solo el ingreso.

Recomendaciones:

1. Las reformas estructurales como las de los mercados laborales y de los productos tienen que complementarse con otras políticas específicas del lugar que se trate para cosechar todos los beneficios. Es una política para la gente que vive en un mismo lugar.

2. Las políticas de desarrollo regional deben centrarse en impulsar la productividad y en el crecimiento en todas las regiones mediante inversiones estratégicas no sólo distribuyendo subsidios. Niveles subnacionales distribuyen la inversión pública hacia inversiones estratégicas.

3. Políticas de desarrollo urbano deben considerar la manera de conectar las ciudades en un "sistema interurbano" dentro de cada país.

4. El desarrollo rural tiene que actualizarse adoptando la "política rural 3.0", basándose en la implementación del nuevo paradigma rural. Objetivo: economía, sociedad y el medio ambiente.

5. Políticas locales, las decisiones gubernamentales para aplicarlas (el cómo) son decisivas.

La gobernanza pública es cada vez más reconocida como un factor determinante para aumentar el impacto de la inversión.

- Articulación institucional: coordinación de la inversión pública.

- Capacidades: fortalecer y promover el aprendizaje en todos los niveles de gobierno.

- Garantizar las condiciones marco adecuadas en todos los niveles de gobierno.

Recomendaciones del Consejo de la OECD sobre la Inversión Pública Efectiva en todos los niveles de Gobierno:

- Replicar y adaptar casos exitosos desde lo local, no esperar políticas de arriba que tarden mucho y quizás no se adecuan a la región.
- Los niveles de gobierno deben ser fluidos y coordinados.

Proceso de cambio y gobernanza multinivel:

**Crear sinergia**

Institucional: reorganización de los poderes, responsabilidades.  
Territorial: reorganización de las estructuras territoriales.  
Gestión Pública: reorganización de los procesos administrativos.

La descentralización del gasto a los niveles más bajos de gobierno es una característica del desarrollo.

**Factores que requieren tiempo pero que son necesarios para que la descentralización sea efectiva.**

Calidad de las políticas  
Capacidades del gobierno

Ejemplo de promoción del Desarrollo de Sistemas Locales de Innovación

El caso de Medellín, Colombia.

Ruta N es una corporación creada (2009) por la Alcaldía de Medellín, UNE y EPM, con el fin de convertir a la ciudad en un referente de innovación.

El objetivo es construir un ecosistema de innovación donde se logren impulsar los nuevos negocios que traerán más desarrollo económico y social a la ciudad.

Ejes Estratégicos:

- Plataforma de Innovación
- Negocios de Conocimientos
- Cultura de innovación
- Plan de CTI
- Distrito de Innovación

**Nicoletta Clauser**, Gerente del Servicio de Planificación Estratégica y Control de la Provincia de Trento: "Herramientas de Programación para el Desarrollo Territorial: El Enfoque y las Prácticas de la Provincia Autónoma de Trento"

La ley que regula y define la Planificación se actualizó en 1980, 1996 y próximamente en el 2019, en Coordinación con el Gobierno Nacional.

Niveles de Programación

- ❖ Programación "Estratégica" de la legislatura: Definición de estrategias generales, objetivos y acciones prioritarias:
  - Programa Legislativo
  - Programa de Desarrollo Provincial (PSP)
- ❖ Maniobra económica: Presupuesto anual. Programación económico-financiera junto con la planificación estratégica:
  - Documento Provincial de Finanzas y Economía (DEFP)
  - Nota de actualización de la DEFP

- ❖ Encontrar metas, estructuras y sus dirigentes:
  - Sección de gestión de objetos (PDG)
  - Definición de objetivos ejecutivos
  
- ❖ Programación sectorial: Identificación específica de intervenciones y actividades por realizarse y los recursos del presupuesto provincial para ser empleados:
  - Documento de programación del sector (DPS)
  - Otras herramientas:
    - Planes de inversión plurianuales
    - Proyectos
    - Acuerdos de programa

Con la participación de todos los actores se definieron 6 Ejes de Desarrollo:

1. Capital Humano
2. Economía
3. Sociedad
4. Identidad Territorial y Ambiental
5. Autonomía Institucional
6. Trabajo

**Daniele Bernardi**, Coordinador de Políticas Corporativas para la Provincia Autónoma de Trento: "Estrategias de apoyo a políticas y servicios para empresas"

Las estrategias de apoyo para las Pymes y Startup se diversifican en varios tipos de servicios. El One Stop Shop es un punto de concentración que satisface todas las necesidades de empresas que buscan comenzar un negocio en Trentino. Trentino Sviluppo acompaña a las empresas en todas las etapas del proceso, por ejemplo, les ayuda a buscar mano de obra calificada, interactuar con la administración pública para obtener una licencia o un permiso, obtener acceso a crédito o solicitar un subsidio, entre otras.

También ofrecen servicios de Pre incubación para los sectores de Cleantech ("Green House") y Mecatrónica ("Starter") en los que apoyan proyectos de startup durante 12 meses, que incluyen espacios de coworking, entrenamiento interno, asesoramiento de expertos externos.

Por otro lado, el Premio de la Empresa y la Innovación D2T Start Cup es una competencia comercial anual que apunta a los jóvenes y sus ganadores reciben fondos y son admitidos al Premio Nacional de Innovación, la Competencia Nacional de Negocios.

El Capital Semilla es una convocatoria periódica para proyectos empresariales innovadores, financiados con fondos del FEDER. Subvenciones (100% de financiación) hasta € 150k para startups innovadoras y tecnológicas para cubrir los gastos de inicio en los primeros 18-24 meses del ciclo de vida de inicio.

Además, las 6 B.I.C. que existen proporcionan vivienda, apoyo logístico, entrenamiento (3 entrenadores internos) y tutoría a través de expertos externos.

Otro servicio que ofrecen a las empresas es la Academia de Innovación, Seminarios, Cursos y Talleres organiza eventos para promover la cultura emprendedora y las habilidades técnicas.



Final Report ES

---

**Michele Michelini**, Dirigente del Servicio Europeo: "Programación de un desarrollo territorial multinivel: Trentino - Italia - Europa"

**Sara Beatrici**, Directora del Fondo Europeo de Desarrollo Regional y Programas Europeos: "La programación y el seguimiento de las intervenciones de desarrollo cofinanciadas: la experiencia de Trentino"

Los dirigentes del Servicio Europeo destacaron que en la programación del desarrollo multinivel se persigue un crecimiento inteligente, inclusivo y sostenible. Esto significa:

1. Fortalecer la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación
2. Mejorar el acceso a las tecnologías de información y comunicación, así como su uso y calidad
3. Promover la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, el sector agrícola (para el FEADER) y el sector de la pesca y la acuicultura (para el FEADER)
4. Apoyar la transición hacia una economía baja en carbono en todos los sectores
5. Promover la adaptación al cambio climático, la prevención y la gestión de riesgos
6. Proteger el medio ambiente y promover el uso eficiente de los recursos
7. Promover sistemas de transporte sostenibles y eliminar los cuellos de botella en las principales infraestructuras de red
8. Promover el empleo y apoyar la movilidad de los trabajadores
9. Promover la inclusión social y combatir la pobreza
10. Invertir en habilidades, educación y aprendizaje permanente
11. Fortalecer la capacidad institucional y promover una administración pública eficiente

Existen dos tipos de Fondos:

- **Fondo Social Europeo (FSE)** con un valor de 109.979.894 Euros.

Ejes:

- Empleo
- Inclusión social y lucha contra la pobreza
- Educación y formación
- Capacidad institucional y administrativa

Los proyectos más relevantes son los siguientes:

- Cupones de servicio para conciliación (13 MLN)
- Young Warrant (10 MLN)
- Servicios y actividades de formación para personas discapacitadas y desfavorecidas (11 MLN)
- Proyecto de lenguaje (35.8 MLN): involucra acciones dirigidas a docentes, estudiantes y adultos para mejorar las habilidades del lenguaje

- **Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER)** con un valor de 108.668.094 Euros.

Ejes:

- Fortalecimiento de la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación
- Aumento de la competitividad de las PyME
- Transición de apoyo a una emisión de carbono inferior en todos los sectores

---

Proyectos más importantes:

- Competitividad de los SMI relacionados con los sectores Smart (15.2 MLN)
- Edificios públicos de eficiencia energética (11.4 MLN)
- Infraestructuras de investigación (32.6 MLN): consiste en la adhesión a la estrategia inteligente de especialización SMART. Asimismo, comprende la colaboración entre el mundo de la educación superior y la investigación, y el mundo de las empresas presentes en el territorio.

**Luca Capra**, Vicedirector del Área de Incubadoras y Nuevas Empresas en Trentino Sviluppo  
Visita al Proyecto Manufactura

➤ **Green Innovation Factory**

Es la transformación de la histórica fábrica de Rovereto, la cual cerró en 2008 después de más de 150 años de funcionamiento, en un centro de innovación industrial líder en Europa el cual se especializa en:

- Edificaciones eco-sostenible
- Energía renovable
- Economía circular
- Tecnologías de gestión y monitoreo ambiental
- Tecnologías para el manejo de recursos naturales

El sitio cuenta con una superficie total de 9 hectáreas y actúa como una Incubadora de startups dedicado a la Green Economy y a su vez también como un Parque empresarial para empresas maduras.

En el Área Incubadora Startup trabajan 9 personas de manera presencial.

El incentivo a las startups se ve reflejado en el alquiler mínimo que les cobran, 30 euros mensuales, el cual incluye otros servicios como asesoría gratuita y participación en la Innovation Academy que es una Escuela de Emprendimiento e Innovación que acompaña lanzamiento de nuevos negocios y fortalece el diseño de las empresas ya consolidadas.

Por otro lado, en el área de Pre-incubación para apoyar proyectos de startup hasta 12 meses incluyen espacios de coworking, coaching interno, mentoring de expertos externos.

➤ **Polo de la Mecatrónica**

Es el proyecto de la Provincia Autónoma de Trento que consiste en un centro de referencia tecnológico dedicado a la Mecatrónica, donde los sistemas de empresa, capacitación e innovación pueden interactuar para desarrollar proyectos innovadores.

Mecatrónica significa la interacción sinérgica entre diferentes disciplinas tales como mecánica, electrónica, tecnología de la información, hidráulica, neumática y sensorística.

El proyecto se originó con el objetivo de reunir en un mismo lugar a empresas que ya trabajaban en Mecatrónica.

Hoy en día, comprende 48 empresas de las cuales 15 son startups, con un total de 205 empleados. Además, cabe destacar que la ganancia total generada es de 260 millones de euros.

Final Report ES

Las empresas que deseen instalarse en el polo obtienen grandes beneficios, como no abonar impuestos los 5 primeros años si el negocio es innovador y obtienen contratos a precio de mercado si el Plan de Negocios fue aprobado.

**Daniela Pedrotti**, Área de Desarrollo de Negocios Internacionales: "Internacionalización y filial: La experiencia Trentino Sviluppo"

En Trento existen 48.000 empresas, de las cuales 1.500 son exportadoras. El 90% son empresas pequeñas y los mayores mercados de exportación son Alemania y Estados Unidos.

Exportan 816 millones de euros a la Unión Europea, lo cual representa el 67% de las exportaciones. Respecto a las importaciones, lo hacen principalmente en el sector de alimentos.

La internacionalización se basa en apoyar el crecimiento de las pymes través de acciones de apoyo, comercialización de bienes y servicios en el exterior, incluyendo la organización de capacitaciones, acciones individuales y grupales, reuniones b2b en Trentino y en el extranjero.

El proceso de internacionalización se basa en crear rutas que clasifiquen grupos por sector y apunte al crecimiento en mercados extranjeros con dos objetivos principales:

- ❖ Mejorar la competitividad de empresas en los mercados extranjeros
- ❖ Fomentar el conocimiento y colaboración entre empresas locales

La asistencia que ofrecen a las empresas es realizar una inteligencia de mercado identificando si la misma puede ser insertada en un programa grupal o de lo contrario recibirá una asistencia personalizada de un coach internacional. En el caso de ingresar a un programa grupal, se procede a la clasificación por clúster o cadena de producción, o de lo contrario el proceso deriva en la preparación para el mercado destino. Luego de concretadas las operaciones, se realiza un seguimiento para proporcionar asistencia en el futuro.

Algunas de las acciones de apoyo promocional y comercial que realizan en el extranjero son:

- Estudio de viabilidad
- Búsqueda de socios
- Calendario de reuniones
- Conocimiento del mercado
- Networking en el país

**Francesca Azzolini**, Área de Atracción y Promoción: "Atraer Negocios y Conocimientos: la experiencia Trentina"

El Área de Atracción y Promoción está compuesta por 5 personas y tiene como objetivos:

- Atracción de inversión (IDE) como motor para el crecimiento económico y bienestar
- Crear nuevos puestos de trabajo
- Generar y compartir conocimientos, habilidades y experiencias

Las acciones que desarrollan son:

- ❖ Inteligencia FDI
- ❖ Promoción multicanal y ferias
- ❖ Atracción reactiva

- 
- ❖ Atracción proactiva
  - ❖ Aftercare

#### Inteligencia FDI

Realizan un scouting para identificar empresas de TARGET en función de los sectores de interés, dimensiones de crecimiento, tendencias y tipo de actividad. Para ello, se realizan actividades de benchmarking, uso de base de datos especializada, asociones estratégicas, entre otras.

#### Atracción Reactiva

Se encargan de administrar contactos con empresas espontáneamente interesadas en Trentino. El proceso para una atracción reactiva se compone de: acompañamiento, scouting técnico para proyectos I+D, apoyo en la investigación de personal calificado, apoyo al acceso de instrumentos de financieros e incentivos, etc.

#### Atracción Proactiva

Se basa en el contacto con compañías objetivo para estimular el interés en nuestro territorio, que surge del resultado de actividades de inteligencia de IED. Algunas de las actividades en este tipo de atracción son: armado de un listado de empresas objetivo en las áreas de interés, fomentar reuniones y visitas, formulación de proyectos de atracción vinculados a clusters específicos, entre otras.

#### Aftercare

Esto significa que invertir en el potencial ya existente en el área tiene ventajas, para lo cual es importante la creación de canales de comunicación privilegiados con las empresas de Trentino, fomentando proyectos de desarrollo y la fidelización de las empresas convirtiéndose en un punto de referencia confiable

**Ing. Thomas Miorin**, Director del Área de Innovación de Habitech: “Estrategias y prácticas para apoyar el desarrollo sostenible: la experiencia de Habitech y el sistema de Trentino”

Habitech forma parte del Distrito de Energía y Medio Ambiente Tecnológico de Trentino, el cual se crea como apoyo a la innovación y el desarrollo de cadenas de suministro a través del desarrollo de proyectos sustentables.

Ofrecen servicios en el campo de edificios sustentables, energía y movilidad. Estas son los tres campos alrededor de los cuales desarrollan su oferta de actividades, sus habilidades y conocimiento. El objetivo es proporcionar un enfoque sustentable que aporte valor agregado a proyectos reduciendo costos.

Consiste en un consorcio de empresas no oportunistas, orientado a la innovación. Está compuesto por 130 socios privados y 17 socios públicos. El volumen del negocio es de 1.500.000.000 de euros. Habitech se creó para conectar el sistema local con el sistema internacional y hacer conocer las competencias locales.

Utilizan la Certificación LEED (Leadership Energy and Environmental Design), para lo cual hicieron consultorías.

Habitech creó las marcas ARCA, Odatech, Greenmap, REbuild y REbuilding Network.

#### ARCA - Certificación de calidad y sostenibilidad

ARCA es el primer ejemplo certificado en Italia diseñado específicamente para la industria de la madera. Habitech gestiona el proceso de certificación, acreditación y formación de empresas y diseñadores que se adhieren al sistema ARCA para promover la difusión de la artesanía en madera en Italia. ARCA es lo que marcó la diferencia en la mentalidad de las personas respecto a la calidad del producto.

---

Odatech

Odatech es el organismo de certificación de Habitech. Tres áreas en las que centra su actividad: la certificación de certificadores de energía en la provincia de Trento, la certificación de habilidades de construcción sostenible y la gestión de la certificación ARCA - Certificación de calidad y sostenibilidad para la construcción de madera.

REbuild

Habitech es un portavoz de las necesidades de la comunidad ecológica y es socio de REbuild, el mercado nacional de servicios y las tecnologías para la actualización, gestión y gestión sostenible de edificios existentes. Desde 2012, REbuild ha creado una comunidad cruzada que importa y desarrolla nuevas soluciones para el mercado italiano.

REbuilding Network

Habitech cree en el enfoque integrado como garantía del resultado. Es por eso que trabaja con socios seleccionados para implementar proyectos de diseño inteligente en edificios individuales y escala urbana, desde la planificación hasta la implementación, la gestión del rendimiento y el análisis del rendimiento.

**Valentina Piffer**, Secretaria general de la oficina de la ciudad de Trentino Euregio “La dimensión transfronteriza del desarrollo: la experiencia de la Euroregión Trentino - Alto Adige - Tirol”

La EGTC (European Grouping of Territorial Cooperation) permite a las entidades públicas de diferentes Estados miembros reunirse bajo una nueva entidad con plena personalidad jurídica.

Está diseñado para facilitar y promover la cooperación territorial (cooperación transfronteriza, transnacional e interregional), a fin de fortalecer la cohesión económica y social de la Unión Europea. En el 2011 nació la EGTC Euregio, compuesta por Trentino - Alto Adige – Tirol (Austria).

Esta cooperación territorial se formó por tener las siguientes características en común:

- Territorio Alpino
- Poca Población
- Historia en común
- Idiomas
- Actividades económicas: agricultura y turismo
- Cultura
- Calidad de vida
- Intereses comunes

Aunque también comparten las siguientes diferencias:

- La economía y su manera de comunicar
- Leyes diferentes
- Idiomas

La Asamblea posee la tarea de definir directivas y el presupuesto. El Consejo está compuesto por presidentes de las 3 provincias y se encarga de la confección del Plan de Trabajo Anual.

El Presidente de Euregio cambia cada 24 meses. Tiene la figura de la Secretaria General que coordina la oficina y apoya al presidente. El equipo también se compone por 3 directores (uno por provincia), 3 project manager, 1 secretaria y contadores.

El Presupuesto Anual para financiar proyectos se divide en: Directos (26 proyectos) y Coordinados (el dinero proviene de la provincia y de otras organizaciones).

Ejemplos de proyectos:

- Jóvenes: campamentos, trabajo en conjunto
- Salud
- Movilidad para profesores y estudiantes
- Investigación
- Sociales
- INTERREG: son financiados por la Unión Europea y EGTC es un socio.

Es importante resaltar que las 3 universidades de las 3 provincias trabajan con gran participación en los proyectos (38 grupos).

**Gianluca Cepollaro**, Director de la Escuela STEP: “El gobierno del territorio: Planificación Urbana, Medio Ambiente y Desarrollo Turístico”

La región Trentina tiene una gran tradición de planificación, siendo su premisa *anticipar el futuro conservando el pasado*.

Poseen un Informe de paisaje que es una herramienta para documentar y controlar la evolución del paisaje de Trentino, los efectos de la gestión territorial y la percepción colectiva del paisaje.

Por otro lado, en 2010 nació el Observatorio del Paisaje que es un organismo participativo con las funciones de documentar, estudiar, analizar y controlar la evolución del paisaje de Trentino y promover la calidad de la transformación que invierte. El Observatorio realiza su reporte sobre el paisaje cada 5 años.

El Trentino School of Management (TSM) es una escuela establecida por la Provincia Autónoma de Trento y la Universidad de Trento que tiene la intención de contribuir al desarrollo social y económico a través de proyectos de educación y el enriquecimiento de las habilidades, la creación de un entorno de crecimiento, reunión y entrenamiento.

El Consumo del Suelo es la investigación sobre la dinámica de la urbanización y el consumo de suelo en Trentino. El estudio analiza y describe el fenómeno de la urbanización en Trentino a través de la representación de datos generales relacionados con toda la provincia y conocimientos específicos sobre áreas de particular interés. En este plan todos los municipios deben estar de acuerdo, además las Comunidades de los Valles están institucionalizadas y participan activamente.

En la historia de planificación Trentina, los documentos se confeccionaron cada 20 años:

- 1967: Primer documento de Planificación PUP. Desarrollo Industrial, Turismo y Agricultura.
- 1987: Temática del Ambiente, para reducir el impacto del Desarrollo Industrial.
- 2008: Paisaje.

Resaltan que “el paisaje es un espacio de vida”, donde las decisiones políticas influyen sobre el paisaje siendo este un concepto político.

El Comité Científico está compuesto por 5 personas que participan activamente, similar a un Consejo de Administración. En la sede trabajan 6 personas.

### **Aprendizaje y aplicación en la Provincia de Misiones**

El 88% de los recursos fiscales que se generan en Trento se quedan en Trento. Teniendo en cuenta este dato es importante destacar que en Misiones la coparticipación recibida desde la Nación sigue siendo la menor respecto a las demás provincias del norte Argentino.

Por otro lado, la energía producida en esta zona es administrada también por el Gobierno Nacional con lo cual Misiones se ve afectada por la falta de energía.

Es importante tomar como elemento de la región Trentina a ser capitalizado en nuestra provincia la modalidad de producción, la cual se basa en pequeñas producciones pero de alto nivel creando nichos. En Misiones la producción primaria ya está establecida, por ejemplo en el caso del Té, que es relevante dirigir esfuerzos en la agregación de valor y convertir esta materia prima en un producto revalorizado. Como en Trento poseen la Fundación Edmund Mach para el sector de agricultura y ambiente natural, nosotros podemos potenciar la figura de la Biofábrica Misiones que no está explotada en su total potencial.

Otro punto a tener en cuenta es la creación de Alianzas Internacionales, tomando el ejemplo de la EGTC Euregio, Misiones está ubicada y relacionada directamente con dos regiones de los países del Brasil y Paraguay con las cuales comparte características tan arraigadas con respecto a su historia en común, idiomas, actividades económicas, cultura, calidad de vida, intereses y recursos comunes, entre otras. Siendo imperante la necesidad de fortalecer la cohesión económica y social ya que también comparten problemáticas que atañen a su economía y leyes que no funcionan de manera coordinada creando una asimetría interregional que se agrava cada vez más.

Resaltando el plan coordinado de la Provincia Autónoma de Trento con el Plan Nacional Italiano, podemos decir que la problemática local surge por la inexistencia de un acuerdo entre las políticas aplicadas en los ministerios nacionales y los provinciales, la falta de comunicación y la superposición de actividades.

Por último, es necesario impulsar y trabajar con el INFOGEP que es el Instituto de Formación para la Gestión Pública de manera que pueda ampliar su órbita de actuación utilizando ese espacio formativo para capacitar a los maestros respecto a las leyes provinciales de importancia ya que una ley no sirve si no hay un cambio de la cultura.

## **7.2. SÍNTESIS DE LOS RESULTADOS DE LAS VISITAS DE ESTUDIO**

El programa de las visitas ha sido muy intensivo e interesante para los participantes. Las instituciones visitadas tenían una excelente calidad administrativa y algunas experiencias y especializaciones que son similares a los intereses y los requerimientos de las provincias visitantes, generando de este modo muchas relaciones profesionales y dando lugar a que lo aprendido tenga una aplicación evidente a los problemas de las provincias. El equipo de Ismeri que participó en cada sesión tuvo la tarea de contextualizar su contenido para que formación fuera más útil para los funcionarios argentinos.

En Piemonte, entre las visitas de mayor interés para los funcionarios cordobeses pueden destacarse la Universidad de Ciencias Gastronómicas vinculada al movimiento Slow Food, las visitas a empresas de producción animal relacionadas con el mismo, a bodegas y centros de formación sobre sectores relacionados a los agroalimentos, que es un sector clave para el desarrollo de Córdoba. En segundo lugar, la visita al centro Aeroespacial Alenia concitó muchas expectativas, en particular, el ingreso a la sala de operaciones que está en contacto directo con los astronautas y científicos de la misión Europea actualmente en órbita y el intercambio con los responsables operativos del centro. Del mismo modo, la visita al consorcio de municipios en torno al castillo de Grinzane Cavour, patrimonio de la Unesco, donde se ha analizado la modalidad de los acuerdos intercomunales de desarrollo del territorio que han permitido lograr el reconocimiento de la Unesco. Finalmente, el polo ambiental que reúne a empresas e institutos que operan en el sector y que desarrollan también un trabajo de

---

asistencia a las políticas urbanísticas y ambientales, como así también a la de los parques naturales protegidos, permitió a los funcionarios de Córdoba responder a muchas inquietudes relacionadas con la temática.

En Trentino, los funcionarios de Misiones visitaron la Agencia Trentino Sviluppo que gestiona el FEDER y otros instrumentos de atracción y apoyo para las empresas. En la visita al Polo de la mecatrónica y la incubadora de empresas de Rovereto han podido conocer las políticas energéticas basadas sobre la producción de energía hidroeléctrica y las intervenciones en el sector de la construcción en madera. Estos son dos sectores de particular interés de la Provincia de Misiones que tiene un gran sector maderero actualmente en crisis y una cuenca de agua entre las más grandes del continente.

Seguidamente, además de ponerlos en conocimiento de los instrumentos multinivel y de los planes operativos, se les realizó una descripción de un proyecto transfronterizo entre Bolzano y el Tirol Austriaco.

La provincia de Misiones de hecho tiene más fronteras con Uruguay y Paraguay que con la misma República Argentina. Finalmente, también la política turística fue objeto de una formación específica, basada en los principios de sostenibilidad y calidad del paisaje, en los cuales la cultura, el bienestar y el desarrollo turístico deben encontrar un equilibrio. La Provincia de Misiones tiene una gran potencialidad turística en la región de Iguazú.

Durante la última parte de la 4° jornada se desarrolló un encuentro para resumir y recoger las impresiones de los huéspedes y para aclarar las inquietudes que pudiesen haber surgido a lo largo del desarrollo de las actividades en la región.

Los reportes de las visitas demuestran la utilidad de las actividades desarrolladas y el programa que las Regiones anfitrionas han realizado (Ver Anexos).



## 8. WORKSHOP FINAL Y CONCLUSIONES

### 8.1. EL WORKSHOP FINAL

Las visitas de estudio culminaron en el workshop donde se llevó a cabo una amplia discusión del contenido del trabajo desarrollado para aprender a gestionar las políticas regionales y las intervenciones sectoriales y territoriales en base a lo visto en tres regiones europeas.

El Workshop organizado por la Dirección de Políticas Regionales del Ministerio del Interior, tenía como objetivo reunir a los funcionarios de los ministerios vinculados al desarrollo del Gobierno Central con los representantes de las provincias piloto y los ministros provinciales de las áreas correspondientes que han estado atentos a las actividades del proyecto en todas sus fases.

El Workshop, desarrollado en la sede del Ministerio del Interior, ha permitido una amplia participación de funcionarios de diversos ministerios provinciales y del Gobierno Central que tienen la responsabilidad de gestionar el desarrollo económico.

Formaron parte del encuentro 4 funcionarios y un representante político con rango de ministro provincial de cada provincia piloto; también estuvieron presentes 20 funcionarios representantes de ministerios nacionales.

La actividad desarrollada estuvo referida principalmente a la descentralización de las políticas de desarrollo de acuerdo al modelo europeo. La descripción del modelo europeo ya había sido objeto anteriormente de los encuentros con cada una de las provincias y los ministerios nacionales, tanto en un primer workshop referido al déficit de capacitación existente en las administraciones nacionales y provinciales como en las visitas de estudio efectuadas en Europa.

El workshop final por lo tanto debía verificar si las enseñanzas recibidas fueron útiles para poner en marcha un proceso de reforma institucional y de capacitación interna y como las provincias se proponían utilizarlas en su propia administración.

Este taller final permitió una discusión sobre los intereses políticos y administrativos para emprender un camino de reforma y la visión compartida de cómo esto podría ser apoyado a partir de una colaboración más amplia con la Unión Europea y vinculada a través de un compromiso político-institucional trazado sobre una hoja de ruta que permita avanzar en la implementación de actividades y procedimientos de gobernanza multinivel. De acuerdo a la visión de la Dirección de Políticas Regionales del Ministerio del Interior, la continuidad de estas iniciativas políticas en curso debería ampliar el radio de acción geográfica y político administrativo, comprometiendo formalmente a las instituciones provinciales y siempre que sea posible, a los ministerios nacionales, condicionando la intervención de apoyo a un compromiso político. La discusión del workshop a partir de los límites del sistema actual se ha centrado en dos temas fundamentales que son los objetivos de la reorganización institucional y el desarrollo de capacidades de los funcionarios de los ministerios económicos para abordar el cambio institucional para la descentralización y la coordinación interinstitucional.

Las intervenciones políticas y administrativas en el taller, comenzando con lo que aprendieron en el transcurso del proyecto y de las visitas, permitieron extraer conclusiones operativas sobre el proceso de descentralización y coordinación, que eran difíciles de prever unos pocos meses antes, del mismo modo que las referidas a la implementación de algunas de las técnicas y herramientas de gobernanza multinivel que han podido ver en funcionamiento durante su estadía en Europa.

Además, el interés de las instituciones argentinas en la política regional europea no se limita a las herramientas y procedimientos que aseguran la gobernanza multinivel en la gestión del desarrollo, sino también a soluciones operativas específicas en éste o aquel campo de acción (desde Pymes a la innovación, apoyo a algunos sectores productivos, a la integración ambiente-turismo y calidad

### Final Report ES

paisajística, a las modalidades exitosas de desarrollo local intercomunal y a soluciones que combinan políticas de innovación para las empresas con políticas formativas y sociales). Es decir, un conjunto de soluciones que requieren esfuerzos concentrados de varias partes interesadas, públicas y privadas, con diferentes competencias, que hoy en día son muy difíciles de implementar en Argentina, en un contexto de gobernabilidad con recursos dispersos entre diferentes instituciones y agencias, en una variedad de programas y precariamente gobernados.

Los principales resultados y recomendaciones emergentes del workshop son las siguientes:

- Falta en las provincias una interacción sistemática entre las partes y la comunicación en sí misma es deficiente.
- Las empresas interactúan al mismo tiempo con autoridades del gobierno provincial y nacional, sin ningún acuerdo previo.
- Falta un procedimiento definido para trabajar en red multinivel, tanto vertical como horizontal.
- Las provincias deben, incluso de forma independiente, definir estrategias de desarrollo que se comparten con el territorio en una base de varios años; el ejemplo del Trentino demuestra cómo esta herramienta permite la agregación de actores institucionales y económicos en la definición de una línea de acción común a seguir.
- Usar programación estratégica y operativa para afirmar un concepto de desarrollo más amplio y a más largo plazo que el actual.
- Las provincias, en algunas áreas sensibles a sus especializaciones, deben definir una estrategia sectorial y crear herramientas políticas ad hoc para llevarlas a cabo, como las analizadas en Piemonte con los sectores de agroalimentos, mecatrónica y el medio ambiente, y en Trentino, con el sector de las construcciones en madera y la integración del turismo / paisaje / capacitación con la gestión y el uso del territorio.
- Establecer alianzas con estructuras regionales europeas que funcionen con éxito en ciertos sectores, como Habitech y Trentino Development.
- En el caso de Misiones, establecer alianzas transfronterizas para desarrollar actividades en sectores de interés común, transferencia de conocimientos, etc. con Paraguay y la región de Rio Grande en Brasil. (Modelo Interregional Transfronterizo)
- Utilizar el Consejo Provincial de Desarrollo para experimentar una gobernanza multinivel, definiendo internamente estrategias de desarrollo integradas entre ministerios en sectores como las Pymes, el apoyo a las exportaciones, etc.
- Utilizar el Consejo Nacional de Desarrollo para verificar y coordinar las estrategias y actividades de la Provincia con las de los Ministerios del Gobierno Nacional.
- Desarrollar capacitación en técnicas de desarrollo locales/municipales de acuerdo con el modelo europeo.
- Revisar la misión de las agencias de desarrollo existentes para renovar contenidos y prácticas con referencia a los ejemplos analizados en Piemonte y Trento.
- Desarrollar intervenciones de integración entre universidades y empresas para aumentar el valor agregado y el grado de innovación y competitividad. (Ver ejemplo de Universidad de las Ciencias Gastronómicas de Pollenzo).
- Establecer formas de coordinación con los Ministerios del Gobierno Nacional sobre la cofinanciación de proyectos conjuntos considerados prioritarios por los planes provinciales.
- Continuar y profundizar la actual iniciativa de cooperación con la UE en términos de desarrollo de capacidades y transferencia de buenas prácticas europeas para proporcionar valor agregado y contenido innovador a la construcción de las políticas de desarrollo provinciales.

En resumen, la experiencia administrativa de las políticas regionales de la UE para Argentina puede generar no solo políticas más coordinadas y eficientes sino también nuevas intervenciones más incisivas y complejas que mejoren el desempeño de las políticas públicas

## 8.2. DIAGNÓSTICO Y ACTIVIDADES A REALIZAR

A continuación del trabajo con el Gobierno Nacional y con las provincias de Córdoba y Misiones, en estrecha colaboración con la Dirección de Políticas Regionales del Ministerio del Interior, hemos llegado a las siguientes conclusiones sobre las actividades que se llevarán a cabo:

- La descentralización actual implica mayores recursos financieros y la responsabilidad de la intervención en las provincias, y en consecuencia requiere una mayor coordinación de las intervenciones de desarrollo, tanto dentro de la misma institución como entre diferentes instituciones (nación, provincias y municipios). La coordinación no es una opción, sino una condición necesaria para descentralizarle de manera eficaz.
- La coordinación institucional es una estrategia win-win en el sentido de que no hay instituciones que pierdan poderes o recursos. Los recursos del FOFESO pertenecen a las Provincias. Cada institución realizaría mejor sus tareas.
- Los diagnósticos referidos a la necesidad de que los Ministerios de la Nación tengan sus propios fondos y una competencia compartida se ha planteado en las diferentes entrevistas y análisis, a pesar de que la forma de hacer que la coordinación multinivel sea una etapa indispensable en la toma de decisiones no es tan obvia.
- La gobernanza política y administrativa de las políticas regionales europeas han surgido, sin embargo, como un punto de referencia fundamental y compartido para llevar a cabo un proceso de descentralización eficaz y participativo sin superposición y conflicto entre las intervenciones.
- El modelo europeo se puede simplificar y flexibilizar habida cuenta de que falta la influencia de la "condicionalidad" que la UE ha utilizado para obligar y estandarizar los procesos de toma de decisiones de las políticas de desarrollo regional, vinculadas al uso de los fondos regionales del presupuesto europeo. Otro elemento que complica el proceso en este momento es la dificultad de determinar las asignaciones financieras plurianuales, que transferidas para fines de desarrollo, permiten una planificación a mediano y largo plazo.
- La adaptación del modelo europeo también requiere un enfoque prudente y realista, en función del punto de partida organizativo, administrativo y del nivel de capacitación, diferente en cada una de las instituciones provinciales.
- El proceso involucra tanto al gobierno central como a las provincias y comunas; la gobernanza multinivel no consagra la supremacía de una institución sobre las demás y pretende hacer que las intervenciones de cada institución sean coherentes y compatibles a mediano y largo plazo de acuerdo con sus propias competencias. Allí donde éstas son compartidas, se aplica el principio de subsidiariedad.
- El principio de subsidiariedad inspirado en el modelo europeo no sanciona la prevalencia absoluta de niveles territoriales más descentralizados, pero hace una distinción entre las principales direcciones estratégicas definidas en el nivel institucional más elevado y la ejecución de la intervención, dando prevalencia al nivel territorial más descentralizado, y por lo tanto, al nivel institucional donde la intervención es más efectiva, porque está más vinculada a las necesidades y el potencial del territorio.
- En el caso argentino, las estrategias nacionales sobre grandes infraestructuras, sobre Pymes, sobre las tecnologías y las innovaciones, sobre prioridades sectoriales en la industria, el turismo y la agricultura que ponen en marcha el sistema de intervención pública, requieren una implementación coordinada y deben encontrar apoyo en las estrategias provinciales, dependiendo de las oportunidades y necesidades del territorio.
- La toma de decisiones multinivel también requiere la participación de los actores sociales y económicos en todo el proceso de toma de decisiones, que comienza desde las estrategias hasta la ejecución de las intervenciones.

### 8.3. COMO PUEDE CONTRIBUIR EL MODELO EUROPEO Y LA COLABORACIÓN EU-CELAC

Las actividades descritas anteriormente se relacionan con la colaboración actual UE-CELAC y no pretenden ser exhaustivas con respecto al proceso complejo y políticamente significativo que la descentralización del desarrollo requiere para la República Argentina. Sin embargo, emergen de su trabajo y pueden contribuir al proceso de cambio económico en el país.

En reducida síntesis, las actividades para lograr una gobernanza multinivel descentralizada requieren durante la fase de ejecución tres herramientas fundamentales y dos condiciones.

#### Las herramientas:

1. Una intervención de reorganización institucional que rijan las etapas del proceso de toma de decisiones y administrativos, desde la estrategia hasta la ejecución de las intervenciones, los tiempos, los actores institucionales responsables, las tareas que se realizarán, los objetivos y la forma de ejecutar cada fase. Una intervención que rijan el camino hacia el resultado final, y que aún deje espacio para un proceso de geometría variable con respecto a las necesidades, límites y diferencias, el grado de madurez política y la disponibilidad de recursos humanos existentes entre las instituciones provinciales. La flexibilidad del proceso no debe ir en detrimento de la claridad de la dirección y de los objetivos a seguir.
2. Una estrategia nacional plurianual con objetivos, prioridades y recursos financieros que cree un marco común y compartido para las estrategias de desarrollo regionales y municipales destinadas a mejorar las oportunidades de cada territorio.
3. Un plan operativo de cada institución, de naturaleza sectorial o por tipología de política (Energía, Medio Ambiente, Turismo, Pymes, Innovación Tecnológica, Transporte...) de una duración mínima de tres años, que describa las intervenciones planificadas para el año siguiente, o en el curso de la programación a medio plazo, objetivos específicos, productos esperados y cuantificados, que pongan en claro el contexto de políticas en el que los inversores y los beneficiarios pueden operar.

#### Las condiciones para realizar el proceso:

1. Establecer un programa para proporcionar una base estadística adecuada a nivel provincial y, de ser posible, comunal, producida rápidamente y que contenga la información necesaria sobre los ingresos y sus componentes, productos, sectores, mercado de trabajo, etc., para una programación más detallada y para llevar a cabo análisis de impacto y eventualmente, efectuar las correcciones correspondientes.
2. Definir un programa de fortalecimiento institucional y de capacitación que inicialmente se sostenga sobre base voluntaria para algunas provincias y ministerios del Gobierno Nacional, disponibles para experimentar el proceso de gobernanza multinivel descentralizado. Dado que las reformas también dependen de su implementación y de los recursos humanos disponibles que las ejecutan, esta condición es de particular importancia.

El programa de capacitación, de acuerdo con el diagnóstico anterior, debe contener un módulo formativo enfocado en el componente de "reorganización y adaptación institucional", es decir, "fortalecimiento institucional". Este módulo debe proporcionar los principios básicos para las modificaciones normativas y organizativas necesarias en cada nivel de Gobierno para una adecuada gestión de las políticas de desarrollo, proponiendo el desafío de adaptar esos principios a las particularidades de la Argentina y de cada una de las provincias.

Y un segundo módulo de capacitación y asesoramiento (capacitación de capacitadores) de un núcleo de funcionarios con suficientes conocimientos de base, dedicado a la gestión de políticas de desarrollo. Funcionarios que luego podrán capacitar al personal de las otras oficinas y que las provincias utilizarán deliberadamente para este fin.

Este módulo debe enfocarse en los componentes dos y tres del proceso, es decir, debe proporcionar los conocimientos, crear habilidades y mostrar las técnicas para definir documentos estratégicos y

---

planes operativos.

Las técnicas de capacitación que se utilizarían en los módulos deben cumplir con las exigencias de verificar dentro de las organizaciones, cuáles son las condiciones y los límites para adaptarse al modelo europeo y así ayudar a definir un camino con prudencia, pragmatismo y con suficiente capacidad de adaptación, flexibilidad y experimentación. En pocas palabras, la capacitación debería generar las condiciones para crear una "learning organization", aprendiendo del intercambio de información y conocimiento, del autodiagnóstico y evaluación, para permitir que la propia organización genere internamente las transformaciones necesarias en un contexto organizacional en el cual el objetivo es definido y claro. En este punto, será importante la coherencia entre ambos módulos, ya que las condiciones de "learning organizations" suponen diseños normativos y organizativos.

## 9. PROYECTO PARA LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES ADMINISTRATIVAS EN ESTRATEGIAS DE DESARROLLO EN ARGENTINA

### PREMISA

Este proyecto nos brinda tres conclusiones fundamentales que constituyen la hoja de ruta para una gobernanza multinivel coordinada entre el gobierno nacional, las Provincias y los municipios, inspirada en el modelo europeo.

- Reforzar y poner en sistema los procedimientos de colaboración horizontal y vertical entre Ministerios e instituciones vinculadas al desarrollo.
- Coordinar las estrategias de cada centro de decisión institucional del desarrollo a través de una formalización de documentos programáticos estratégicos y operativos con estructura similar a los programas operativos europeos.
- Dar a los funcionarios provinciales y nacionales el conocimiento y las habilidades adecuadas para empezar este proceso
- Informar sobre los cambios normativos y organizativos necesarios para una adecuada gestión de las políticas de desarrollo, según el modelo europeo

Para poner en marcha este proceso de mediano plazo que debe tomar en cuenta de manera cautelosa y pragmática las marcadas diferencias actuales entre la organización institucional de Europa y Argentina. En el mismo tiempo, la próxima fase será necesario involucrar de manera más amplia instituciones de los tres niveles y alcanzar resultados visibles que se puedan difundir. Para empezar a seguir la hoja de ruta apta para operar en dos direcciones paralelas y estrechamente conectadas y no secuenciales.

- Una acción de "institution building"
- Una acción de capacitación de funcionarios

Por supuesto, la descentralización y la gobernanza multinivel necesitan un seguimiento legislativo y de reglas formales que este proyecto no puede enfrentar directamente y que comenzó con la nueva ley del FOFESO y las iniciativas de la Secretaría de Provincias del Ministerio del Interior.

La hoja de ruta, entonces, se fundamenta sobre una lógica de abajo hacia arriba que sienta las bases técnicas y operativas para ejecutar las políticas de desarrollo de manera más coordinada entre instituciones.

La condición para ejecutar una intervención más avanzada que sea exitosa es que las Instituciones involucradas acepten algunas reglas del juego y pongan a disposición recursos humanos con funciones coherentes con la finalidad del proyecto, un mínimo de recursos financieros, y que se comprometan a utilizar los conocimientos y las habilidades creadas en el trabajo de gestión del desarrollo. Al mismo tiempo es necesario que algunas subsecretarías del Gobierno Nacional y Agencias colaboren en las actividades de coordinación estratégica en los sectores que las Provincias hayan elegido.

Para ejecutar el proyecto se necesita también involucrar a algunos funcionarios de Regiones y ministerios europeos que posean una competencia específica en los procedimientos y en la gestión de la coordinación multinivel y en algunos de los sectores prioritarios indicados por las instituciones Argentinas.

## **9.1. CONTENIDOS PRINCIPALES DEL PROYECTO.**

El proyecto necesita una fase inicial de asistencia técnica dirigida a coordinar y definir de manera conjunta con la Dirección de Políticas Regionales del Ministerio del Interior, 5 provincias y las instituciones nacionales relevantes para las prioridades provinciales, de un programa de trabajo y un plan de gestión del proyecto que defina métodos, programa y cronograma, ayude a la selección de los funcionarios, de los temas prioritarios para cada provincia y a la organización logística del proyecto. Esta fase necesita también que se contacten instituciones regionales europeas relacionadas con el programa operativo del proyecto y éstas pongan algunos de sus funcionarios a disposición del proyecto.

Para reforzar la institucionalidad del proyecto, el grupo interministerial de colaboración para la gestión de los fondos del FOFESO debería involucrarse en la gestión de las actividades de intercambio y coordinación entre Ministerios y Provincias necesarias para establecer una programación coherente y multinivel.

Al mismo tiempo, sería útil trabajar de manera coordinada, a través de la Dirección de las Políticas Regionales, con representantes del Congreso Nacional interesados en conocer y seguir el desarrollo del proyecto y sus resultados.

### **9.1.1. Institution building.**

#### **Objetivos y contenidos**

La condición para que el proyecto alcance un buen resultado es la de capacitar y ayudar en la implementación de algunos procedimientos básicos y fundamentales relativos a la coordinación vertical y multinivel entre instituciones centrales y locales, y en la coordinación horizontal, entre los Ministerios del mismo nivel para el ejercicio armónico de las competencias mutuas. Esto supone informar, capacitar y debatir los principios normativos y organizativos que ordenan las Instituciones Europeas de la política de cohesión regional; discutir reformas de las normas y las Instituciones necesarias para la gestión del desarrollo provincial argentino. Esta fase del proyecto se ejecuta, en primer lugar, a través de una discusión interinstitucional en el marco de la actividad del Grupo interministerial de colaboración con Provincias para la gestión del FOFESO, orientada a verificar la vinculación de los actores públicos que acepten participar y los temas de trabajo común. En segundo lugar, se prevé la capacitación del Módulo 0 (ver a continuación).

Esta fase está orientada a asegurar la participación de cada Provincia involucrada y de algunos Ministerios y Agencias del Gobierno Nacional, poniendo a disposición la información necesaria para lograr un intercambio de información para una buena coordinación con las provincias y crear sinergias entre las diferentes iniciativas de cada institución. Los resultados de esa actividad serán objeto de un intercambio y discusión con figuras parlamentarias que trabajan en el desarrollo de las provincias y en la convergencia demográfica, económica y social de las regiones Argentinas.

Esta actividad de intercambio coordinada por un experto europeo debería tener la finalidad de definir y experimentar un marco estratégico y operativo común, y los programas de trabajo, al fin de alcanzar objetivos comunes respecto de los cuales cada institución podrá operar de manera coordinada en función de sus propias competencias y disponibilidades. Este grupo de trabajo se reunirá según una agenda acordada con el experto europeo y podrá requerirles a los actores involucrados (asociaciones, cámaras, empresarios) su participación a título consultivo.

A través del trabajo se podrán verificar las mejores modalidades de adaptación a una gobernanza multinivel, los espacios de maniobra que las instituciones centrales y provinciales tienen para ir en esta dirección, y las competencias necesarias en cada etapa del proceso.

Esta acción permitiría comenzar una actividad de “institution bulding” e identificar los problemas que surgen en el proceso, las soluciones posibles y los resultados. Esta parte del proyecto podría ayudar, con referencia a la experiencia europea, a identificar las necesidades de una intervención reglamentaria para los procesos claves de la gobernanza multinivel.

El trabajo tendrá que concluir con un documento estratégico y una hoja de ruta y propuestas normativas y organizativas (que en el modelo europeo tienen un valor contractual), cuya responsabilidad de redacción, de aprobación y de seguimiento recaerá sobre los funcionarios de las instituciones, con la tutoría de un experto europeo. Esta fase se concluiría en 3/4 meses.

### **9.1.2. Capacitación sobre la gestión del desarrollo económico regional.**

La segunda parte del proyecto de capacitación tiene como objetivo lograr que ésta actividad constituya al mismo tiempo un apoyo técnico para los funcionarios y los Ministerios y, por lo tanto, lleven a resultados concretos y visibles que se puedan replicar, mejorar y difundir.

Por eso se hace necesaria una actividad de capacitación aplicada “on the job” para analizar políticas, discutir herramientas e instrumentos, revisar procedimientos, armonizar e integrar estrategias y poner en marcha proyectos. Esta formación se basará en los contenidos y en todas las etapas del modelo de gestión de las políticas regionales europeas y en la aplicación de las experiencias más exitosas de política sectorial o territorial.

Para la generación de estas Capacidades Administrativas en Estrategias descentralizadas y multinivel de Desarrollo provincial en Argentina se propone un proyecto con las siguientes características.

- Un programa para funcionarios técnicos de los gobiernos provinciales, responsables de la gestión de desarrollo, quienes luego serán los responsables de realizar la capacitación en un tercer nivel, el de las microrregiones, municipios o comunas extendidos en toda la geografía provincial.
- Un programa de capacitación y acompañamiento que junto a algunos temas básicos de la gestión multinivel, se focalice sobre algunos de los temas prioritarios en la estrategia provincial. Para incrementar la motivación y el valor agregado al proyecto.

## **9.2. OBJETIVOS**

El proyecto tiene una doble característica distintiva:

- Por un lado, la formación cubre todo el proceso de generación y gestión de la política de desarrollo regional descentralizado y multinivel;
- Por otro lado, cubre los modelos de intervención sectorial y territorial más avanzados y exitosos en Europa, analizados según la experiencia de las visitas y la experiencia de los expertos europeos.

Se tratará de adaptarlos a casos concretos de cada provincia argentina. Por eso el proyecto de formación propone involucrar a los participantes -al mismo tiempo- en una formación sobre métodos y procedimientos exitosos de gestión descentralizada con un proceso de investigación, reflexión, confrontación y adaptación sobre algunos aspectos destacados de las políticas de desarrollo y del proceso de diseño de estrategias de desarrollo. Los aspectos que se seleccionarán serán los de interés y actualidad para la Provincias y que luego puedan ser implementadas.

El foco de la capacitación estará puesto sobre la aplicación del método europeo de programación y gestión a los temas prioritarios de las estrategias provinciales. Los temas prioritarios, serán objeto de un acuerdo con las Provincias. El alcance de esos temas estará relacionado a los recursos disponibles para la capacitación y al número de Provincias involucradas.



Por consiguiente, se intentará generar un cambio organizativo y operativo en dirección de una organización que sepa aprender y reformarse desde su interior a través de:

- Revisión y reforma de normas, procedimientos y organizaciones de las instituciones del desarrollo. Este tema corresponde a las normas y regulaciones del modelo europeo que podrían adaptarse a la situación argentina y para implementar un modelo de “learning organization” que vaya en la dirección de autogenerar soluciones de programación multinivel y modelos exitosos de intervención sectorial y territorial.
- Selección y formación de expertos locales en políticas de desarrollo regional y local, cohesión territorial, investigación e innovación, con el objetivo de incorporar esas capacidades en las Administraciones provinciales.
- Selección y/o formación para la recalificación y valorización del personal interno a involucrar en la implementación de políticas de desarrollo.
- Asegurar, la participación de empresarios, de la comunidad científico tecnológica y de la sociedad civil.

### **9.3. TEMAS Y CONTENIDOS**

El contenido del proyecto de capacitación se divide en dos partes:

- Parte general y común a todas las instituciones.
- Parte aplicada a las prioridades estratégicas de las Provincias.

#### **9.3.1. Parte General**

- Proporciona los conocimientos básicos necesarios del modelo institucional europeo multinivel que es independiente de las prioridades y áreas de aplicación.
- Principios generales de descentralización, de gobernanza multinivel y roles de cada institución. Aspectos normativos. Organización y gestión de procedimientos multinivel y de la coordinación horizontal (normativas, operativas, coordinación de las oficinas responsables, según el modelo europeo. Resultados esperados del proceso).
- Procedimientos y organización para la programación estratégica y operativa multinivel.
- Procedimientos y organización de los planes operativos provinciales/sectoriales y territoriales de acuerdo a una adaptación de la estructura operativa del modelo europeo.
- Participación y publicidad, involucramiento del sector privado y mixto, de las asociaciones; rol de las agencias públicas y de las Universidades.
- Datos estadísticos esenciales y tratamiento a los efectos de cuantificar necesidades y objetivos de políticas, de proyectos y de dimensiones de las intervenciones, etc.
- Selección y gestión de proyectos de desarrollo; proceso lógico y administrativo para ir desde la estrategia al proyecto.
- Gestión del ciclo del proyecto. Objetivos, funciones, temas, herramientas y sistemas de monitoreo; (ex ante, en curso, ex post), enfoques metodológicos (evaluación basada en la teoría, evaluación de impacto a contracorriente, etc.)
- Modo de monitoreo y evaluación y uso en la administración actual.
- Técnicas de evaluación ex post, en marcha. Relación entre metodologías de evaluación y preguntas de evaluación.

### **9.3.2. Parte específica sectorial/territorial**

Esta sección tiene como objetivo aplicar lo descrito anteriormente a las prioridades temáticas, sectoriales e institucionales identificados por las Provincias y a profundizar los contenidos, tanto desde el punto de vista de los procedimientos multinivel como de las herramientas de política y las modalidades de gestionarlas para su uso, analizando las experiencias más exitosas en Europa que puedan ser adaptadas a la situación de la Provincia. Por lo tanto, esta parte incluye un asesoramiento temático aplicable inmediatamente a la intervención provincial y un acompañamiento a los funcionarios para su implementación.

No es posible definir de manera exhaustiva las áreas de política y los temas específicos que se elegirán; a modo de ejemplo y en virtud de la pregunta planteada en el presente estudio, los siguientes temas serán objeto de capacitación específica.

- Modelo de desarrollo provincial: objetivos, prioridades e instrumentos; sostenibilidad ambiental, accesibilidad, participación del sector privado y Asociativismo.
- Intervenciones concernientes a la innovación industrial y al desarrollo de empresas, incubadoras, parques tecnológicos. Modelos de colaboración Universidad/empresas)
- Política de fomento a PYMES y a las start up.
- Política de internacionalización, de estímulo a la exportación y atracción de inversiones externas
- Programas territoriales integrados interprovinciales, programas transfronterizos y acuerdos interprovinciales para intervenciones conjuntas.
- Objetivos y modalidades de realización de políticas ambientales y de las prioridades provinciales: green economy, economía circular, políticas de protección y de ahorro de los recursos, etc., vinculación con los objetivos de los acuerdos internacionales en la materia.
- Políticas energéticas provinciales, planos energéticos y generación de energías renovables.
- Turismo y productos turísticos, marketing turístico y promoción de la imagen del territorio, temáticas culturales, ambientales y paisajísticas vinculados.
- Intervenciones de desarrollo local, subregional y el rol de promoción del desarrollo de las autoridades municipales. (los modelos europeos de desarrollo local y los métodos de soporte)

## **9.4. ENFOQUE METODOLÓGICO DEL PROYECTO**

A partir de experiencias de la gestión de las políticas regionales europeas y de las potencialidades identificadas en algunas provincias y regiones de Argentina, se plantea un enfoque metodológico pragmático, y aplicado a situaciones concretas que produzca resultados visibles y útiles para las instituciones y los beneficiarios. El proyecto valoriza algunos insumos básicos como contenidos propios y esenciales:

- Aportes de expertos y funcionarios europeos y locales en temas específicos de desarrollo territorial, adaptando sus intervenciones al contexto específico de Argentina y de su experiencia de gestión de las políticas de desarrollo territorial.
- Análisis de casos de estudio que los participantes traen de su experiencia y que constituyen el insumo primario para el trabajo conjunto que se lleva a cabo durante las distintas sesiones temáticas y a través de los grupos de trabajo;
- Otras experiencias europeas, en particular aquellas que llevan adelante regiones más avanzadas en la temática que puedan ser aprovechadas como laboratorios en vivo, para escoger, analizar y visitar, de manera de contribuir a generar soluciones

- 
- Aplicación de las actividades de capacitación a sectores/territorios y proyectos elegidos por la administración beneficiaria, de tal manera que ésta pueda aprovecharse del trabajo de análisis y de los resultados del ejercicio.

El objetivo de estos insumos es el de brindar elementos para comenzar el trabajo, en donde cada participante puede aportar su conocimiento, experiencia y, a través de un proceso de intercambio y discusión, contribuir a desarrollar nuevos conocimientos sobre algunos aspectos prioritarios de la estrategia provincial y nacional, integrando los temas que se han seleccionado como ejes de análisis-guía para el proyecto de capacitación y de consultoría, a través de una capacitación on the job y un acompañamiento en su aplicación.

La aplicación de modelos y de las experiencias europeas con casos concretos, podrán hacer un aporte para lograr un plan estratégico y de acción sectorial y/o territorial coordinado con las políticas sectoriales nacionales e integrado con la intervención de los otros ministerios provinciales.

La centralidad que se confiere a la aplicación de la formación a aspectos concretos y a casos y situaciones específicas que están en el interior de la agenda de desarrollo de las instituciones involucradas requiere un atento trabajo de elaboración previa para poder contar con informaciones suficientes y compartidas.

Se plantea un seminario constituido por 6 módulos, cada uno de los cuales incluye entrenamiento presencial, ejercicios de grupo, webinars, una función tutoría, y una función de consultoría etc. A través de un examen final se le da la oportunidad al participante de auto-evaluar su aprendizaje y la aplicación de los conocimientos adquiridos a sus tareas institucionales

#### **9.4.1. Descripción de los módulos**

El contenido de los módulos será objeto de una definición consensual sobre los objetivos específicos de la capacitación en cada provincia y los temas prioritarios en los cuales se concentra la capacitación on the job, y los resultados esperados.

Los módulos que se detallan a continuación comprenden:

- Una parte de capacitación básica sobre el conocimiento necesario de principios, métodos, modelos y técnicas de gestión del ciclo del proyecto para cada tipo de política de desarrollo, desde la estrategia hasta el proyecto y su gestión. Incluye modelos y criterios de priorización de proyectos.
- Una parte de capacitación on the job aplicada a algunas prioridades de desarrollo provincial sectorial o territorial.
- Una parte de consultoría para acompañar los funcionarios en la aplicación de lo que han aprendido en su tareas institucionales, a la implementación de modelos de intervención exitosos en Europa, a mejorar la estrategia y las formas de coordinación y de participación, etc.

##### Módulo 0:

Organización institucional para asegurar la gobernanza multinivel y la coordinación estratégica del desarrollo.

Cambios normativos y organizativos requeridos para el modelo europeo de políticas de cohesión.

Principios de la gobernanza multinivel, competencias, recursos, subsidiariedad, participación de la sociedad civil.

Métodos de coordinación para implementar la gobernanza multinivel en un contexto institucional federal.

Actores de la gobernanza multinivel; participación y transparencia administrativa en la toma de

---

decisiones y en la gestión del ciclo del proyecto, comunicación.

Módulo 1: Introducción General a la Política Regional: estrategia de desarrollo y a la gestión multinivel.

Introducción a la estrategia (o estrategias) que subyacen a la política regional. Análisis del contexto socio-económico, identificación de los objetivos de la política, estrategia para alcanzarla a través de un programa de acción y un mix de instrumentos de intervención.

Métodos de consulta y coordinación entre Gobierno Nacional y Provincial: ejemplos de algunas regiones europeas (España e Italia) Foco sobre algunos sectores claves: Investigación aplicada y política empresarial, políticas urbanas.

Datos estadísticos de base sobre el contexto socio-económico para programar y medir los resultados.

Mecanismos y fondos financieros (ej.: instrumentos directos e indirectos disponibles). Presentación de los principales instrumentos financieros disponibles y de las características de cada uno. Ejemplo: los esquemas de apoyo a fondo perdido para inversiones (compra de maquinarias y equipamiento, proyectos de investigación e innovación, etc.) o la compra de servicios innovadores; el financiamiento a tasas preferenciales; las garantías y otros instrumentos financieros (seed y venture capital).

Gobernanza: regulaciones, actores principales, programas operativos. Reconstrucción del contexto institucional, de las principales leyes y reglamentos que gobiernan la competencia institucional de las políticas de desarrollo territorial; reconstrucción del cuadro de los principales actores institucionales, del rol y de las competencias de las políticas.

Articulación entre autoridades provinciales y municipales en tema del desarrollo.

Modelos y prácticas europeas para planes de desarrollo sub-regional.

Modelos de organización y desarrollo de grandes áreas metropolitanas en un contexto multinivel.

Aplicación a casos concretos de interés Provincial y acompañamiento.

Módulo 2: Gobernanza e Implementación de Programas Operativos (PO)

PO Gobernanza

**Estructura de los programas.** Como se prepara, se estructura y se organiza un programa operativo plurianual para el desarrollo regional.

**Partes interesadas** y métodos de concertación Cuáles son los principales actores, su rol y sus competencias relacionadas con la gobernanza multinivel y el modelo europeo. Involucramiento del sector privado y participación financiera.

**Ejemplo de estructura,** contenidos y sectores de enfoque de los planes Europeos (2013-2020) y relaciones con la situación y el modelo argentino de desarrollo territorial.

**Vigilancia y asociación.** Cuáles son los instrumentos y las instituciones que deben gestionar los PO y vigilar la buena ejecución de los programas, donde se encuentran y con qué frecuencia (ej.: Autoridad de Gestión, Autoridad de Auditoría, Comité de Vigilancia, Comité de Conducción, Partes económicas y sociales, Evaluadores independientes).

**Información y comunicación.** Objetivos e instrumentos para la comunicación y difusión de información sobre las actividades financiadas y los resultados del programa.

Fases e instrumentos de implementación

**Gestión, monitoreo, control.** Los sistemas y los instrumentos de gestión, monitoreo y control de las políticas y de los proyectos, con ejemplos extraídos de la experiencia europea u otras experiencias

---

internacionales.

**Proyectos integrados, áreas internas, áreas urbanas.** Las varias tipologías de los proyectos territoriales, los objetivos e instrumentos disponibles, con ejemplos extraídos de la experiencia europea u otras experiencias internacionales.

**Marco de rendimiento.** El ejemplo del “performance framework”, un instrumento introducido en el nuevo ciclo de la programación para mejorar la eficacia en la ejecución de los programas Europeos. Se basa en un sistema de indicadores a nivel de prioridades, ligados principalmente a la ejecución financiera y a las realizaciones físicas, para lo cual deben fijarse target intermedios (milestones) al 2018 y target finales al 2023.

#### Enfoques de implementación

**Criterios de selección** de obras públicas, servicios públicos, regímenes de ayudas a empresas. Definición de las herramientas de intervención para conseguir los objetivos del programa. Enfoques y métodos para decidir los criterios de selección para obras públicas, la provisión de servicios, esquemas de ayuda comercial; criterios de elegibilidad para las licitaciones. Algunos ejemplos europeos de herramientas de políticas territoriales. Cómo y porqué se elige una herramienta de intervención a favor del sector público y del sector privado.

**Convenios/convenios** con los beneficiarios. Particular atención merecen los procedimientos para la firma de contratos y la participación de recursos en los procedimientos de custodia, a los fines de garantizar la transparencia del gasto.

Aplicación a casos provinciales concretos y acompañamiento.

#### Módulo 3: La preparación de las convocatorias en la implementación de políticas de desarrollo etapas y modalidades

La preparación de convocatorias (llamado a licitación / propuesta) para la financiación de proyectos locales. Análisis de los pasos que intervienen en el proceso:

**Planificación.** La actividad de planificación requiere: una definición de las necesidades que pueden estar ya individualizadas anteriormente en documentos programáticos o que podrían requerir de análisis específicos (por ejemplo: demanda potencial de las empresas); la definición del presupuesto a disposición; la individualización de las responsabilidades (responsables de atención, unidades de soporte para consultas, etc.); Intercambio preliminar de los borradores de llamadas con las partes interesadas relevantes (asociaciones empresariales, organizaciones civiles); planificación de tiempos (fecha límite de llamada, intervalos de tiempo para la selección de propuestas).

**Preparación de la convocatoria.** Esta actividad requiere: definición de la modalidad del concurso (por ejemplo, concurso abierto, procedimientos restringidos y negociados); definición de los contenidos de los proyectos (por ejemplo, para proyectos de inversión de empresas, aclarar si se espera una inversión innovadora o la expansión de su capacidad productiva; en otro ejemplo para inversiones en infraestructura, debería indicarse si los efectos sobre el medio ambiente se deben considerar en la preparación de proyectos); definición de elementos financieros (por ej., mínimo y máximo de proyectos admisibles y eventual cofinanciación por parte de los beneficiarios).

**Definición de los criterios para la evaluación.** Para la elección de los criterios de selección se debe tener en cuenta la relación entre la posibilidad de una selección rápida pero poco precisa ("el mejor precio") y una selección con un tiempo más largo pero más preciso ("selección puntual y criterios de recompensa"); entonces es necesario definir los pesos que se asignarán a los diferentes criterios o alcance de los criterios (por ejemplo, grado de innovación de la propuesta, impactos potenciales, reducción de impactos ambientales, modelo organizacional); finalmente, es necesario establecer un comité de selección de proyectos, disponiendo de las figuras técnicas necesarias (por ejemplo, expertos en ciertas tecnologías).

**Publicación.** Enfoques y herramientas para garantizar la máxima transparencia en el momento de la

---

publicación del llamado del concurso y la máxima difusión posible del llamado.

**Selección y contratación.** Cuestiones relevantes sobre: cumplimiento de los requisitos de participación, evaluación de propuestas, elaboración y publicación de un ranking y, por último, contractualización de los beneficiarios.

Aplicación a casos concretos de interés Provincial y acompañamiento.

#### Módulo 4: Monitoreo y Evaluación

##### Monitoreo

**Metas.** ¿Cuáles son los principales fines del monitoreo? (por ejemplo, ayudar a la gestión del programa de iniciativas de desarrollo local; comprobar el progreso de los gastos, los productos y los resultados, conducir cualquier reprogramación, alimentar la evaluación) y con qué instrumentos se pueden conseguir (por ejemplo, cronogramas de proyectos, sistemas de información).

**Actores/interesados involucrados.** ¿Cuáles son las principales categorías de actores involucrados en las actividades de monitoreo? Principalmente se trata la administración que gestiona el programa de desarrollo territorial y los proyectos que configuran los sistemas y los objetivos de recolección de datos; los beneficiarios finales que compilan dichos objetivos de datos de monitoreo requeridas; la autoridad de auditoría que verifica el progreso y la regularidad administrativa.

**Indicadores.** Cuáles son los principales indicadores del avance financiero, el desempeño "físico" (resultados esperados) y en términos de "resultado" (logro de los objetivos de intervención, desviaciones de los objetivos);

##### Evaluación

**Objetivos.** Diferencias entre tipologías de actividad de evaluación en base a los objetivos Evaluación en curso o continua: evaluación de los resultados intermedios del proyecto sobre la base de datos de monitoreo físico y de los indicadores de resultado; Ex post: evaluación de los resultados del programa, impactos socioeconómicos y valor agregado de la intervención.

**Técnicas y métodos.** Los principales temas a afrontar incluyen: ilustración esquemática de la evaluación basada sobre la teoría y del análisis de impacto contra-factico; presentación de los principales métodos de investigación cuali-cuantitativos (análisis estadístico descriptivo e inferencial, entrevistas, encuestas, casos de estudio, focus groups, etc.; discusión de los requerimientos de datos, recursos y tiempos de realización.

Normas para la gestión de servicios de evaluación independientes, grupos directivos, participación de los asociados.

Como utilizar los resultados de las evaluaciones y como difundirlos.

Aplicación a casos concretos de interés Provincial y acompañamiento.

## **10. MÉTODO PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS SECTORES/TERRITORIOS, PROYECTOS Y CASOS DE ESTUDIO**

Se plantea una formación participativa y orientada a producir resultados visibles.

El proyecto de capacitación arribará a resultados concretos y visibles para que sean difundidos y sirvan de ejemplo a otros Ministerios e Instituciones. Por eso se identifica una metodología participativa y orientada a los problemas y a los desafíos de las instituciones involucradas. Tanto los ejemplos europeos exitosos y los problemas que se sucedieron en este proceso estarán en el centro de la formación; simultáneamente los mismos serán aplicados a necesidades y casos concretos de las administraciones argentinas, de tal manera que la formación incluya también el tema de la adaptación a la situación local.

El contenido de la capacitación tomará en cuenta principalmente las indicaciones, sugerencia e intereses de las instituciones beneficiarias (Ministerios de la Nación, de las Provincias y de las Municipalidades)

Por tal motivo, junto a las instituciones involucradas, en la fase inicial se identificarán los contenidos temáticos de los módulos y el enfoque sectorial y territorial.

Una fase inicial de planeamiento y de visión compartida con las instituciones, orientada a establecer contenidos y objetivos. En esta fase el coordinador deberá definir una propuesta de métodos y contenidos y un cronograma de las actividades a ilustrar y negociar con la Dirección de las Políticas Regionales y la Secretaría de Provincias. En ese contexto deberá identificar las prioridades provinciales para planear la capacitación aplicada a casos concretos, la participación de funcionarios con perfil profesional y tareas institucionales adaptadas, el resultado final y todos los elementos de organización logística que las provincias necesitan suministrar para una buena ejecución del proyecto.

La actividad de capacitación utilizará métodos variados para llegar al resultado. (Formación frontal; discusión sobre las modalidades de adaptación, grupos de trabajo por tema, análisis de casos de estudio específicos).

### **10.1. DURACIÓN DE LA CAPACITACIÓN**

En el programa se establece para cada Seminario una carga horaria estimada para los 5 módulos de 100 horas totales, que se distribuirán en 5/8 semanas, a definir en función de las necesidades de las administraciones públicas involucradas en el proceso.

El programa se replicará en 5 Provincias. De este modo, el tiempo total de formación será de 500 horas.

En las Provincias los cursos incluirían a un mínimo de 10 funcionarios de diferentes Ministerios que operen en el desarrollo económico y a algunos funcionarios municipales y expertos externos.

Se incluirán cursos en las provincias que se sumen al programa, asistencia y soporte para replicar el curso en el tercer nivel, es decir, en el de las administraciones comunales o locales y de las microrregiones en función de un programa previamente acordado con el gobierno Nacional y las Provincias.

La logística para la realización de los cursos será aportada por los receptores de la capacitación y el cronograma responderá a la disponibilidad y al buen aprovechamiento de los expertos y funcionarios europeos que participen del proyecto.

Estas instituciones deberían proporcionar de manera sistemática los recursos humanos necesarios, los que están actualmente involucrados en el proceso de gestión del desarrollo del sector elegido. Entre los mismos, debe haber un coordinador provincial de alto perfil en la jerarquía administrativa y una secretaria para la organización de las actividades de capacitación y logística de los expertos europeos.

La lógica de este enfoque es el de concentrar el trabajo sobre actividades que sean no solamente de capacitación sino que puedan crear valor agregado a las instituciones y a los funcionarios sobre los temas que están tratando con aporte de los expertos Europeos y Argentinos. Esta estructura necesita que las Provincias pongan a disposición los recursos humanos, logísticos y financieros necesarios.

## **10.2. PROYECTO 4 FASES**

Este proyecto constituye la conclusión operativa que surgió del trabajo de análisis piloto realizado por Ismeri Europa en colaboración con el gobierno nacional y las Provincias de Córdoba y Misiones. Algunos de los temas y sectores sugeridos surgen del trabajo de campo y de las visitas de los funcionarios regionales a Europa. El proyecto se compone de 4 fases y tiene una duración de alrededor 12 meses.

### **1 Fase: Preparación (2 meses)**

- Contacto y definición del proyecto de capacitación, tema elegidos, casos de estudio etc. Para 5 provincias y los Ministerios del Gobierno Nacional.
- Contacto con el Grupo interministerial de colaboración con las provincias del gobierno nacional para definir los participantes y los temas y el objeto y las finalidades del trabajo de coordinación multinivel.
- Contacto con regiones europeas para definir una colaboración con funcionarios expertos.
- Preparación sobre los temas elegidos, análisis de los materiales disponibles, y redacción de un informe con el programa en detalle de cada módulo de modo que la actividad de capacitación sea compartida.
- Contacto y definición de los temas y de las instituciones participantes de la mesa de trabajo multinivel sobre un tema sectorial/territorial propuesto por las Provincias (apoyo a las Pymes, Política de Investigación, Turismo, etc.); temas pertinentes para la utilización del Fondo Federal Solidario FOFESO o de un fondo similar a éste dedicado exclusivamente al desarrollo territorial.
- Identificación de los participantes y discusión del calendario y de las agendas y del informe final del curso.

### **2 Fase Institution building (3 meses)**

- Organización y coordinación del trabajo multinivel con el Grupo interministerial de colaboración con las Provincias.
- Contacto, estudio y preparación sobre el tema elegido (sector/territorio) pertinente con el uso propuesto del FOFESO y de otros fondos nacionales.
- Actores participantes en la reunión del Grupo interministerial FOFESO (partenariado social y económico)
- Pautas para organizar el trabajo del Grupo interministerial FOFESO. (modelo europeo)
- Organización de la agenda y del calendario de trabajo (3/4 reuniones plenarias)
- Conclusiones del trabajo multinivel y definición de una hoja de ruta con las instituciones participantes.
- Información y discusión de los resultados con grupos de representantes del Congreso Nacional involucrados en el tema de la gobernanza multinivel. (2/4 seminarios)
- Informe final de los funcionarios argentinos responsables del trabajo multinivel.



### **3 Fase: Capacitación y consultoría a las provincias (6 meses)**

Programa de capacitación en parte replicable en cada provincia

- 5 módulos de 100 horas en total. Sumando los grupos de trabajo y actividad tutorial.
- Discusión del contenido de los módulos, del tema sectorial y territorial, de los casos de estudio específicos para cada provincia.
- Informe con el programa detallado.
- Preparación de la capacitación (materiales, proyecciones etc.)
- Informe final sobre las conclusiones del trabajo de caso local.
- Acompañamiento y consultoría de las provincias en la aplicación de los contenidos de la formación.
- Workshop de difusión de los resultados.

### **Fase 4 Conclusión (1 mes)**

- Informe final que resume el trabajo de las 3 fases precedentes y establece los resultados y el programa de actividad futuro.
- Discusión y presentación a las Provincias y a representantes del Congreso.
- Workshop final.

El trabajo requiere la participación de 1 coordinador europeo, 2/3 expertos europeos, 2 expertos argentinos y de 2/3 funcionarios de las regiones europeas que trabajan en la gestión de las políticas de desarrollo regional y en los sectores de interés de las provincias.

## **10.3. RESULTADOS ESPERADOS**

A partir de la implementación de este proyecto de generación de capacidades, se espera contribuir a la generación en los diferentes estamentos del Estado Argentino de una masa crítica de especialistas bien formados en la formulación e implementación de estrategias de desarrollo, con criterios armonizados y con procedimientos sistematizados que aporten a la revisión y actualización de las políticas, de manera de hacer un uso eficiente de los recursos que aportan los estados nacional, provincial y municipal y logrando un impacto relevante orientado a mejorar el empleo, la competitividad y la internacionalización de las empresas, la articulación del todo el tejido socio-productivo y en definitiva, la calidad de vida de todos los habitantes. Otro objetivo no menos importante es el de sentar las bases para un sistema de gobernanza de las políticas regionales de desarrollo similar al sistema Europeo y establecer los fundamentos para una colaboración inter-institucional con regiones europeas sobre este tema.