







urb-al III  
Oficina de Coordinación y Orientación - OCO



# Manual de Mentoring

Para la Creación de una Agencia de Desarrollo Local





- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

## MANUAL DE MENTORING

Autores: Carolina Blanco y María Eugenia Carricaburu.

Edita: Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología.

Coordinación general: Región Emilia Romagna.

Coordinación técnica: Fundación Apertura Transformación para la Nueva Argentina.

Diseño: Luft Design Lab

Todos los derechos reservados. La publicación no puede ser reproducida ni total ni parcialmente, ni registrada en un sistema de recuperación de información, sin el permiso previo por escrito del editor.

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea en el marco del Proyecto EU LA WIN (European Union and Latin America for Welfare INtegrated policies) del Programa URB-AL III. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de la Provincia de Buenos Aires y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.

## Manual de Mentoring

Para la Creación de una Agencia de Desarrollo Local



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

## Prólogo

El Manual de Mentoring se ha propuesto como objetivo transformarse en un mapa que se redefinirá una y otra vez mientras sea utilizado. No pretende en este sentido ser una receta o un modelo rígido; creemos que no existen modelos, sino buenas prácticas. Y son éstas últimas las que se constituirán a partir del Manual en la base de apoyatura de todos aquellos municipios que se encuentren interesados en llevar a cabo la creación de una Agencia de Desarrollo Local.

El Manual permitirá “poner en común”, objetivo mismo del Programa. Este poner en común implica pensar un proceso dinámico de interacción entre aquellos cuyo expertise permitiría reducir fracasos y aquellos que precisan un *Know How* a modo de guía.

Se trata entonces de poner en común por un lado los miedos y las expectativas y por el otro, el camino ya recorrido (aprendizaje).

En otro nivel, el Manual intenta reflejar la necesidad de legitimar la importancia de la experiencia, del *Saber Hacer del Otro*, en tanto sujeto transformador de cambios deseables y posibles.

Carolina Blanco  
y Eugenia Carricaburu<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Colaboradoras Programa Mentoring para el Proyecto EU-LA-WIN.

## Indice

### Introducción

Sobre el Desarrollo Local

El Nuevo Rol de los Gobiernos Locales y las Organizaciones

### Capítulo • I

#### **Surgimiento de los Institutos de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB)**

1.1 Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB)

1.2 Del Directorio y la Administración

1.3 Servicios

1.4 Los Programas

1.5 Conclusiones

### Capítulo • II

#### **Agencias de Desarrollo Local**

2.1 ¿Qué es una Agencia de Desarrollo Local?

2.2 Integrantes

2.3 Autorizaciones Necesarias

2.4 Certificaciones

### Capítulo • III

#### **Programa Agencias Mentoras**

3.1 Etapa Inicial *Sensibilización*

3.2 Primera Etapa *Diagnóstico*

3.3 Segunda Etapa *Acercamiento Inicial a la Estructura  
de la Agencia de Desarrollo Local*

3.4 Tercera Etapa *Definición del Proyecto Especial*

3.5 Cuarta Etapa *Planificación del Proyecto Especial*

3.6 Quinta Etapa *Planificación de Actividades*



## **Anexos**

### **Anexo 1**

Ley 11.807 • Creación del Instituto para el Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB)

### **Anexo 2**

Estatuto

### **Anexo 3**

Evaluación de desempeño de la Agencia Mentora/Organismo Promotor

### **Anexo 4**

Síntesis Ejecutiva de la Reunión

### **Anexo 5**

F.O.D.A.

### **Anexo 6**

Análisis F.O.D.A.

### **Anexo 7**

Actores Existentes y Tipos de Relaciones

### **Anexo 8**

Acta de Constitución de Mesa de Consenso Local



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

## Introducción

### Sobre el Desarrollo Local

El concepto de Desarrollo Local es un término sobre el cual se sigue debatiendo, no habiendo en este sentido un Paradigma reinante sobre el cual posicionarse o postular en contra. Las posturas vistas hasta el momento permiten sin embargo ayudar a sentar una posición a partir de la cual esbozar algunas características que hacen al concepto. De este modo, pensar el Desarrollo Local implicará en primera instancia hablar de un proceso integral, cada vez más alejado de la línea economicista y su discurso predominante, en la cual el crecimiento económico es condición de desarrollo (lo cual, se ha visto, no ha traído más que consecuencias negativas sentidas sobre todo en los sectores más vulnerables). Así, el Desarrollo Local incorpora una mirada holística que tiene en cuenta no sólo lo económico sino también lo social, lo cultural y lo ambiental entre otras aristas. Dicho proceso, sólo puede ser impulsado y sostenido por las personas que tendrán que ver con el, entendiendo así que no es posible generar procesos de desarrollo si no son pensados desde “abajo”, desde la localidad. Esto implicará construir instancias de participación y consenso a partir de las cuales vislumbrar el rumbo que se quiere tomar, es decir, determinar en la medida de lo posible un perfil productivo en relación a un modelo de desarrollo local que permita, a partir de actividades generadoras de crecimiento económico, mejorar la calidad de vida en la población, instaurando mecanismos de inclusión social, generación de empleo y distribución de la riqueza, respetando la idiosincrasia del lugar (su Identidad). Todo esto involucra en definitiva el Desarrollo Local. Se considera de particular relevancia aquí el concepto de capital social, a partir del cual se generan y fortalecen los entramados públicos–privados locales que permitan la generación de sinergias y redunden en beneficios en tanto acciones colectivas con objetivos comunes. La densidad institucional, materializada tanto en la diversidad de actores como en los canales de participación, está relacionada fuertemente con el concepto antes descripto y adquiere igual relevancia para caracterizar el concepto de Desarrollo Local.

Desde la Dirección de Desarrollo Productivo local de la Provincia de Buenos Aires también se considera de vital importancia el fomento de la actividad emprendedora como motorizadora de desarrollo productivo, creación de empleo y generación de riqueza. El emprendedorismo debe ser pensado en un modelo de desarrollo como estratégico para fortalecer el tejido productivo local y regional. Su fomento en todas las capas de la sociedad pero sobre todo en aquellas más vulnerables permitiría la construcción de un modelo inclusivo. Las Agencias de Desarrollo pueden

convertirse en promotoras del emprendedorismo si se logra vislumbrar el potencial emprendedor que radica en las localidades.

Las experiencias de las Agencias de Desarrollo Local en tanto estrategias de desarrollo guardan una real potencialidad que puede ser desatada si se coordinan los esfuerzos de distintos sectores. Si bien aun hoy todavía deben saltar obstáculos de diversa índole, las mismas son consideradas instrumentos motorizadores de Desarrollo Local por excelencia. Si se tiene en cuenta su Razón de ser (diseñar e implementar una estrategia territorial específica; construir una agenda de la problemática regional; buscar soluciones en un marco de compromiso y complementariedad público-privada) y se piensa al Desarrollo local como el resultado de acciones colectivas se da cuenta de la potencialidad de las mismas. Si bien en la práctica no todas las Agencias pueden por diversos motivos cumplir con lo antes mencionado (falta de sostenibilidad económica, falta de capacitación, etc.), se ha hecho hincapié sobre todo en el último punto -complementariedad público-privada- dada la necesidad cada día más grande, de aunar esfuerzos del Sector público y privado para beneficio de las localidades. Lo interesante en este sentido, es que detrás de las Agencias puede observarse una multiplicidad de actores representativos de la sociedad, lo cual promueve el diálogo, la puesta en común y la diversidad de miradas en torno a las mismas problemáticas.

El éxito de estas experiencias depende en gran medida de utilizar los espacios de concertación ya existentes, con mecanismos de participación ya aceitados que no estén ajenos a la realidad local de los actores del territorio. Asimismo, debe quedar en claro a aquellos municipios interesados en la creación de una Agencia que ésta no debe superponer su gestión a otras organizaciones (generalmente son confundidas sus funciones con las de las áreas de Producción), a fin de no generar competencias innecesarias sino antes bien, adquirir un sentido de complementariedad. En este último punto radica sobre todo la potencialidad de esta experiencia.

## El Nuevo Rol de los Gobiernos Locales y las Organizaciones

La descentralización del Estado Nacional comenzada en la década de 1970 fue transformando la realidad de los gobiernos locales argentinos. Es en 1990, de la mano de la reforma del Estado, el momento en que los gobiernos locales pasaron radicalmente de ocupar un rol administrativo pasivo (alumbrado-barrido-limpieza) a un rol activo, en respuesta a las demandas de la ciudadanía (vivienda, salud y educación por citar sólo algunos). Este fenómeno fue llamado por Daniel Arroyo como la “municipalización de la crisis” a partir del cual el Estado Nacional derivó en manos de los gobiernos locales, cuestiones antes sólo reservadas a si mismo. De este modo, se transfirieron nuevas competencias y nuevos conflictos, que, paradójicamente, eran en parte generados a partir de políticas públicas planificadas desde el Estado nacional. En ese contexto, también la sociedad reclamaba soluciones a dichos gobiernos, aun cuando no pertenecían a su esfera de poder. Pero la transferencia de conflictos no vino acompañada de recursos humanos, financieros y técnicos acordes a la resolución de los mismos sino que, antes bien, se sobrecargó de responsabilidades y de demandas a las esferas municipales montadas en aparatos burocráticos no preparados ante este rol no previsto. De este modo, se presentan en la actualidad diversas dificultades que deberían resolver los municipios a fin de promover procesos de desarrollo. La disponibilidad de recursos para coordinar políticas es una de las grandes dificultades, sumado esto a que cuando se tienen, se los prioriza para el gasto salarial en detrimento de una asignación para adquirir bienes de capital por ejemplo. Asimismo, la falta de planificación a mediano y largo plazo dadas las urgencias del contexto, genera ineficacia e incertidumbre, pero por sobre todo dificulta realmente las posibilidad de iniciar un verdadero proceso de desarrollo local. Desde los municipios muchas veces se responde a esta dificultad de construir un horizonte de futuro con planes estratégicos ambiciosos pero poco creíbles y sin testear el nivel de compromiso público privado para llevarlos a cabo.

La falta de mecanismos para generar participación ciudadana es otro de los problemas actuales, el cual muchas veces tiene más su origen en la preocupación de perder poder por parte de los gobiernos de turno que por una imposibilidad real de construir canales que colaboren a dar mayor densidad institucional al territorio.

Por último, la falta de información para construir diferentes líneas de acción se constituye como problemática redundante en la mayoría de los gobiernos locales. No sólo se trata de información estratégica ya existente, que o bien no llega o no se sistematiza, sino que tampoco se construye la propia para basar las decisiones en datos de la propia realidad.

En este marco, siempre y cuando haya una voluntad política firme, los municipios pueden encontrar en las Agencias de Desarrollo Local –siempre que haya representatividad sectorial que canalice las respectivas demandas- interlocutores válidos que promuevan la participación plena de las instituciones variadas que interactúan (o no) en una localidad, generen información propia sobre la misma y, sobre esta base, iniciar una planificación acorde a los objetivos propuestos.

La situación argentina vivida luego del 2001 está siendo modificada gracias a un modelo político que incentiva justamente la planificación de abajo hacia arriba. En este sentido, muchas organizaciones de la sociedad civil hacen su trabajo de forma complementaria al Estado y no en su “contra”. Los diferentes cambios coyunturales dan inicio a un nuevo rol de las organizaciones de la sociedad civil en tanto representantes legítimos de necesidades puntuales de aquella. La relación con el Estado también cambia, siendo las organizaciones las encargadas de instalar en la agenda política las demandas y proyectos que surgen en su seno. Una de sus características principales se basa en el tipo de planificación, que surge de la construcción entre sus integrantes, planificación de “abajo hacia arriba” con un objetivo concreto sea este a corto, mediano o largo plazo, motivo por el cual estas organizaciones ya están aceitadas para trabajar bajo la órbita de una Agencia de Desarrollo a fin de co-construir junto a instituciones tanto del sector público como privado diferentes estrategias en virtud del modelo de desarrollo perfilado.

Como se mencionaba en el prólogo, no existe un “modelo” de Agencia o de Desarrollo en si mismo, sino buenas prácticas, y éstas estarán condicionadas al grado de apropiación de la iniciativa. El sello o impronta de la Agencia también estará condicionado a la idea que sobre el Desarrollo local se tiene y lo que éste implica para los actores que interactúen en la Agencia.

## Capítulo I

### Surgimiento de los Institutos de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB)

#### 1.1 Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB)

La ley provincial 11.807<sup>2</sup> sanciona la creación de los Institutos de Desarrollo Empresario Bonaerenses (IDEB) en julio de 1996, con el objeto de: *“prestar servicios y realizar acciones conducentes a la creación y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas de la industria, el comercio, los servicios, el agro, la minería, la pesca y los restantes sectores productivos y que desenvuelven sus actividades principales en el territorio de la Provincia de Buenos Aires”*. Con este objetivo se buscó fortalecer competitivamente a las empresas bonaerenses, a la vez que apoyar el proceso de creación de nuevas empresas.

Esta iniciativa operaba descentralizadamente como una institución de carácter autárquico, contando con la participación del sector público y privado.

Según lo establecía la Ley Provincial; *“el cumplimiento de las funciones del Instituto establecerá agencias y centros a fin de tener una presencia extendida en todo el territorio provincial, los cuales dependerán del director y contemplarán la participación de las entidades empresarias privadas y de los municipios, así como de las Universidades, centros de enseñanza e investigación y organizaciones no gubernamentales que tengan en vigencia convenios formalizados con el Directorio del Instituto”*.

A mediados de 1997 se habían constituidos 28 Centros locales (9 de Julio, Almirante Brown, Avellaneda, Azul, Balcarce, Baradero, Berazategui, Bolívar, Bragado, Campana, Chacabuco, Dolores, Esteban Echeverría, Florencio Varela, Gral. Pueyrredón, La Plata, Lanús, Lomas de Zamora, Mercedes, Moreno, Morón, Olavarría, Pergamino, Quilmes, Salto, San Nicolás, Tandil, Tigre) que comprendían cerca del 50% de la población bonaerense y aproximadamente el 45% del PIB provincial. Posteriormente, durante 1998 y 1999, se abrieron siete nuevos centros (Bahía Blanca, La Matanza, Trenque Lauquen, Tres Arroyos, San Martín, Saladillo, San Miguel).

Se crearon 35 unidades que constituyeron una red de centros autónomos que articulaban con el sector público y privado que se encontraba involucrado con el desarrollo local.

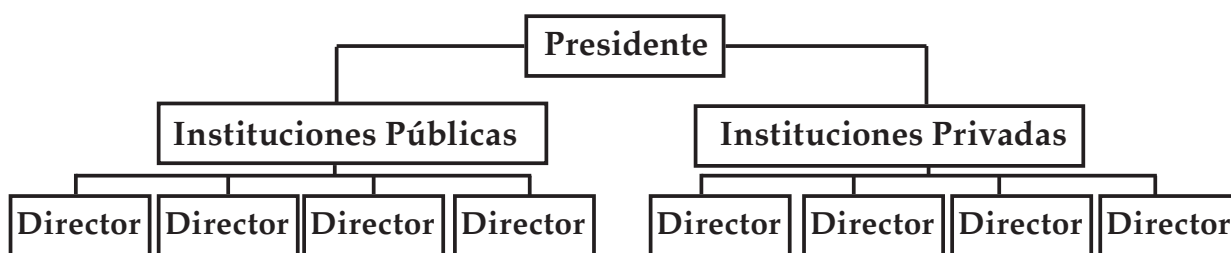
---

<sup>2</sup> Ver Anexo 1

El presupuesto del IDEB estaba constituido fuertemente por los aportes que se hacían desde el Gobierno Provincial y, en menor medida, por algunos ingresos originados en la venta de servicios. Para su funcionamiento, el IDEB contó con un presupuesto anual de doce millones de pesos que se mantuvo constante entre los años 1997 y 1999, pero que en los años siguientes se fue reduciendo. En términos generales, se destinaba un cuarto del presupuesto para el funcionamiento de los diferentes centros; otro 25% para el funcionamiento del IDEB Central y el resto se orienta a los diversos programas y subsidios y a las actividades de difusión del propio IDEB.

## 1.2 Del Directorio y la Administración

La Dirección y la administración del Instituto estaban a cargo de 10 miembros de diferentes ámbitos, tanto del sector privado y público.



La designación del Presidente y de los directores se realizaba de la siguiente manera:

- El *presidente* (1) sería designado por el Gobernador de la Provincia de Buenos Aires.
- El *sector público* estaba integrado por cuatro directores designados por el Gobernador; **a.** uno del Ministerio de la Producción y Empleo, **b.** uno del Ministerio de Economía, **c.** uno del Ministerio de Asunto Agrarios y **d.** uno del Banco de la Provincia de Buenos Aires (en la persona de uno de sus Directores).
- El *sector privado* estaba integrado por cinco directores designado por el Gobernador de ternas propuestas por las instituciones empresarias de segundo grado reconocidas por el Gobierno Provincial que representan a todos los sectores económicos de la provincia.



Al inicio de las actividades del Instituto, el Directorio designa de entre sus miembros un Vicepresidente, un Secretario y un Prosecretario, el resto de los miembros tendrán el carácter de vocales.

En relación a las 35 unidades locales distribuidos a lo largo de la Provincia de Buenos Aires, estarían constituidos por una comisión directiva y un jefe operativo. Los jefes operativos como el responsable técnico en el IDEB Central eran elegidos de acuerdo a una terna que se presentaba al directorio. El directorio del IDEB tenía una estructura mixta, pública y privada, diseñada para asegurar la participación y la representación igualitaria de los empresarios bonaerenses y de los diferentes organismos del Gobierno vinculados a la problemática productiva.

Están constituidos como asociaciones civiles sin fines de lucro, donde participan el municipio, las cámaras empresarias, las universidades y toda aquella institución interesada en la promoción y en el desarrollo de su región. Los 35 centros IDEB constituyen una red de agencias autónomas que articulan a los actores públicos y privados involucrados en el desarrollo local.

### 1.3 Servicios

*“En relación con la naturaleza y el desarrollo de sus servicios técnicos, el IDEB en su etapa inicial incorporó programas ya existentes pero de alcance territorial limitado, diseñó programas propios y tomó referencia de programas operados en otras instituciones de características semejantes. Durante la etapa inicial de lanzamiento, el IDEB asumió una estrategia “ofertista”, lanzó al mercado programas masivos que, si bien contaban con el aval de expertos y eran requeridos por las PyMEs, no respondían a demandas explicitadas por las empresas. Posteriormente, el IDEB fue introduciendo criterios de “demanda” en el desarrollo de nuevos programas y servicios, abriendo, por otro lado, la posibilidad de que los Centros locales tomaran las demandas de las empresas como puntos de partida para el desarrollo de propuestas locales”.<sup>3</sup>*

Estos Centros no sólo deberían constituirse como una ventanilla de venta de los servicios provistos por el IDEB Central, sino también constituirse en un punto de referencia empresarial: un ámbito para la discusión de problemáticas locales y la generación de nuevas propuestas específicas

---

3 Análisis de la experiencia del instituto de desarrollo empresario bonaerense - IDEB- CEPAL).

*Los servicios fueron diseñados teniendo en cuenta tres principios fundamentales;*

- a **Descentralización Operativa de la prestación de servicios**, se daba en el marco de la prestación de los servicios a través de los Centros Locales.
- b **Asociatividad y Cooperación Interinstitucional**, estableciendo canales y mecanismos de encuentro y colaboración entre las Instituciones públicas y privadas, que permitieran un marco de cooperación.
- c **Adicionalidad y Complementariedad**, sumar diferentes esfuerzos de acción y presupuestarios en pos de generar un sistema local de apoyo sinérgico, con fuertes complementariedades y con escala operativa suficiente, que tuviera elementos convergentes, con aportes de diferentes instituciones participantes.

#### 1.4 Los Programas

*El IDEB definió tres grandes componentes que ordenaban el accionar de los programas en;*

**Capacitación y Consultoría;** Los programas están orientados a atender los procesos de transformación internos de las empresas. Fundamentalmente a través de asesoramiento directos e indirectos, cursos, talleres, seminarios y charlas motivacionales y de información y asistencia técnica específica en calidad y tecnología. Dentro de este componente se ubican las actividades de sensibilización y desarrollo de la demanda.

**Promoción Comercial;** Estos programas procuran asistir a las empresas para facilitar y mejorar su acceso a información comercial, oportunidades de negocios y nuevas opciones comerciales. Estos programas buscan incentivar las relaciones comerciales de los empresarios entre sí o con grandes empresas, tanto en el país como en el exterior. En comercio interior, se promueve la exploración de nuevas posibilidades de negocios en la Provincia y en el país; en tanto en comercio exterior, se procura la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, apoyando los procesos de información de mercado y diseño de negocios de exportaciones.

**Asociatividad;** Los programas vinculados a la asociatividad intentan impulsar la formación de consorcios y de otros esquemas de asociatividad para cumplimentar de manera más eficiente actividades de gestión o procesos productivos. A través de

la asistencia técnica, se promocionan las iniciativas de cooperación interempresarial, como salto de calidad estratégico que potencia las posibilidades de las MiPyMEs.

Los programas desarrollados fueron los siguientes;

**a Programa de Calidad**

Apuntando a la mejora de la competitividad de las empresas, brindando asistencia técnica e información a partir de la iniciación a la temática de calidad; ISO 9000; calidad para la industria alimenticia; calidad para microempresarios.

**b Capacitación**

El fin era el de transferir conocimientos concretos a los empresarios locales en torno a la gestión de la empresa, desarrollo de capacidades competitivas, etc. Los principales cursos y talleres fueron: capacitación por sectores productivos, talleres de gestión empresarial, talleres para grupos afines.

**c Gestión Empresarial**

Buscó brindar al empresario un análisis sobre la situación interna de su empresa, la identificación de los principales obstáculos de la gestión y propone recomendaciones para mejorar los procesos de toma de decisión, incrementar la eficiencia operativa, agregar valor profesional en gestión a la experiencia empresarial y facilitar su vinculación con entidades bancarias y financieras. Entre las actividades se mencionan: diagnóstico de gestión, asistencia a la gestión, diagnóstico financiero y plan de negocios y documentación crediticia

**d Comercio Exterior**

Buscando detectar, desarrollar y fortalecer la capacidad exportadora de las MiPyMEs, se presentan las siguientes actividades se destacan: EXPORNET -base de datos-; estudios comerciales; apoyo a la primera exportación (CAPEX), ronda de negocios, entre otras.

**e Innovación Tecnológica**

Se centraba en la ejecución de consejerías y asistencia técnica, que incluyen desde la orientación telefónica, visitas posteriores a la planta industrial, asistencia específica para la búsqueda de soluciones tecnológicas.

**f Medio Ambiente**

Este programa buscaba asesorar y asistir a los empresarios MiPyMEs para que sus empresas pudieran realizar las acciones para poder cumplir con la legislación provincial vigente y poder obtener así el Certificado de Aptitud Ambiental. El programa realizaba las siguientes actividades: evaluación del impacto ambiental y taller de categorización

**g Comercio Interior**

Buscaba promover la inserción de las MiPyMEs en el mercado bonaerense y Nacional a través de mecanismos que facilitan la identificación de clientes potenciales y el ajuste del perfil productivo en relación con las necesidades del mercado. Se destacan las siguientes actividades: rueda de negocios y giras comerciales.

**h Comercio Minorista**

Asistía a los comercios minoristas para la adopción de políticas comerciales que, mediante la mejora de su organización y competitividad, para un reposicionamiento del sector. Algunas de las actividades del programa: redes de comercio, polos de compra y franquicias comerciales y oportunidades de negocios.

**i Proyectos Asociativos**

Apoyaba la conformación asociativa de grupos de MiPyMEs y prestaba asistencia técnica para la formulación y el desarrollo de proyectos grupales de comercialización y compra de insumos en mercados, internos y externos.

**j PyME-TIC**

El objetivo era mejorar la competitividad de las PyMEs a través de la incorporación e innovación de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC).

**k Parques Industriales y Tecnológicos**

El objetivo de este programa era renovar y diversificar las actividades productivas a través de un mayor uso del progreso tecnológico y de diversas acciones coordinadas a través de las instituciones que llevan adelante parques científicos, incubadoras, y polos tecnológicos. Para ello se busca potenciar y difundir las actividades de los Parques Tecnológicos de la Provincia de Buenos Aires.

**l Gestión Turística**

Buscaba facilitar el uso de herramientas de gestión y diseño de estrategias asociativas para empresas del sector turístico de la provincia, a través de talleres de comercialización asistida.

## 1.5 Conclusiones

El IDEB se presentaba como una propuesta novedosa a las metodologías utilizadas en Argentina, ya que se basaba en impulsar un esquema institucional de apoyo masivo y descentralizado. Un informe elaborado por la CEPAL del año 2000, destaca que los IDEB proponían una solución intermedia que intentaba la cooperación del sector público y del empresarial, buscando implementar sistemas de oferta y de demanda, apuntando a la creación de un “Capital Social”, que fortaleciera el proceso competitivo de las empresas, prestando especial atención a la conformación institucional de un sistema de apoyo de base local.

Los Centros IDEB tuvieron una fuerte heterogeneidad: la estructura empresarial local, la fortaleza del sistema institucional en el ámbito local, el involucramiento de los actores en el sistema, el interés y la participación de la comisión directiva de cada centro, el grado de desarrollo económico, el perfil productivo local y el nivel de desarrollo de la oferta y la demanda de servicios, resultaron ser factores decisivos que condicionaron y que determinaron este desempeño.

Pese a todo lo positivo que puede rescatarse de esta experiencia, los programas que se ofrecían no dejaban de ser “enlatados”, realizados desde las oficinas del IDEB Central y “bajándolos” al territorio, sin tener en cuenta que cada partido posee una realidad diferente. La experiencia se presentaba de diferentes maneras de acuerdo a la ubicación geográfica de las Unidades locales, habiendo características muy disímiles entre los que se encontraban en el conurbano bonaerense y los del interior de la Provincia. La realidad económica que enfrentaban las empresas de los pequeños partidos, por lo general no les permitía acceder a capacitaciones o seminarios y teniendo un IDEB en su localidad, era más sencillo su acceso.

El organismo coordinador a nivel provincial se disolvió a fines del año 2002, por Ley 12.889 se suprime el Instituto para el Desarrollo Empresarial Bonaerense. Según lo investigado, la situación que llevó a esta disolución fue que se sucedió una gran estructura burocrática que le impedía cumplir con los objetivos por el que se creó. A la vez, dejó de percibir los aportes presupuestarios anteriores y esto deterioró su funcionamiento.

El buen desempeño de algunos Centros IDEB locales y el compromiso de los diferentes actores locales en el desarrollo del mismo, han hecho que algunos de los Centros sigan en funcionamiento pese a la disolución del organismo coordinador a nivel provincial.



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

De las 35 Unidades creadas en los 90' aún persisten 19 de ellas (Avellaneda, Azul, Balcarce, Baradero, Bragado, Campana, Dolores, Florencio Varela, Gral. Pueyrredón, Lomas de Zamora, Mercedes, Moreno, Morón, Olavarría, San Nicolás, Tandil, Bahía Blanca, Tres Arroyos, San Martín) bajo este nombre o bien han virado al nombre de Agencia de Desarrollo Local.

## Capítulo II

### Agencias de Desarrollo Local<sup>4</sup>

#### 2.1 ¿Qué es una Agencia de Desarrollo Local?

La Agencia de Desarrollo Local es una organización promovida por las entidades locales públicas y privadas a efectos de contribuir al desarrollo productivo local, articulando y facilitando la utilización de los instrumentos de apoyo a la competitividad de las empresas, y dinamizando la creación de actividad productiva y la promoción económica local. Para ello promueve y utiliza todos aquellos recursos endógenos con potencialidades de acción.

En este sentido, su Misión diseñar e implementar una estrategia territorial específica, construir una agenda de la problemática territorial regional y buscar soluciones en un marco de complementariedad y compromiso público-privado.

#### Ejes Principales de su Operatoria

- Lograr alto nivel de articulación publico-privada y privada-privada
- Promover el involucramiento de los actores: nivel de compromiso y participación (aportes, participación en la conducción, predisposición a cooperar, etc.)
- Detectar las demandas de asistencia, tanto individuales como colectivas o macro
- Identificar los instrumentos pertinentes en función de dichas demandas
- Posibilitar la utilización de esos instrumentos
- Articular y facilitar con espíritu emprendedor

---

<sup>4</sup> El contenido del presente capítulo, es la base de la, PRIMER ETAPA: Diagnóstico, correspondiente a la creación propiamente dicha.

## 2.2 Integrantes

Deberán ser instituciones comprometidas con el desarrollo de la localidad o región. Se enuncia un listado de instituciones a modo de ejemplo;

- Municipio
- Honorable Concejo Deliberante
- Entidades Gremiales Empresarias
- Universidades/ Instituciones Educativas
- Sindicatos
- Cooperativas (de servicios por ejemplo)
- Delegaciones de INTA, SENASA
- Bancos
- OSC's
- Institutos Tecnológicos
- Parques Industriales
- Otros

### Ejes Estructura Organizativa

Su organización debe ser suficientemente flexible para adecuarse a los cambios tanto en el contexto como en las políticas, garantizando así una actuación más dinámica y participativa.

Su dinámica funcional debe permitirle alcanzar sus objetivos con eficiencia y eficacia, posibilitando y facilitando en todo momento la articulación público-privado.



Deberá contar con una Dirección lo más representativa del entorno productivo local, un Director/Gerente y diferentes áreas (administración, asistencia técnica, formación, etc.) en función de la operatoria establecida.

### **Conformación Jurídica**

Según los consensos locales e institucionales se podrán conformar como:

- Asociación Civil sin fines de lucro (Recomendada por el Ministerio.)
- Fundación.
- Entidad autárquica Municipal con Consejo Asesor Privado.
- Agencia bajo ordenanza municipal con Consejo Asesor Privado.

### **Asociación Civil Sin Fines de Lucro**

En caso de que la Personería Jurídica sea Asociación Civil, la misma deberá conformar una Comisión Directiva regida por un Estatuto<sup>5</sup>. En los siguientes párrafos se hará un repaso acerca de los roles y funciones de quienes lo integren

La **Comisión Directiva** está integrada por 6 miembros, quienes serán elegidos por voto directo y secreto de los socios activos (que se encuentren al día con sus cuotas sociales) durante la asamblea anual. Residirán en su mandato por un año, pudiendo ser reelectos en el mismo cargo por una vez consecutiva, luego estableciéndose en diferentes cargos de la Comisión Directiva sin limitaciones.

Serán los encargados de resolver la admisión de nuevos socios, amonestación, suspensión, cesantía o expulsión de los mismos.

---

<sup>5</sup> Ver Anexo 2

Los socios pueden ser;

**a Honorarios;**

Son aquellos que por determinados méritos personales, servicios prestados a la asociación o por donaciones efectuadas, se hacen merecedores de la distinción otorgada por la Comisión Directiva en Asamblea General o por un grupo de asociados que representen un mínimo del 30% de los mismos. Los Asociados Honorarios carecen de voto y no pueden ser miembros de la comisión. Para poder ingresar a la categoría de socios activos, deberán solicitarlo ante la comisión directiva y ésta aprobarlos. Podrán ser personas físicas y jurídicas.

**b Activos;**

Deben ser presentados por dos socios activos que posean más de seis meses de antigüedad, abonando la cuota de ingreso y una cuota mensual adelantada de acuerdo a lo establecido en Asamblea. Podrán ser personas físicas y jurídicas.

### *Cargos y Funciones dentro de la Comisión*

El *Presidente* debe cumplir y hacer que se cumpla el Estatuto y los Reglamentos; presidir las Asambleas y sesiones convocadas por la Comisión; autorizar junto al Tesorero las cuentas de gastos; velar por el funcionamiento y administración de la Asociación; suspender a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones.

El *Presidente* tendrá voto y doble voto en caso de empate. En caso de renuncia, fallecimiento, licencia o enfermedad, el *Vicepresidente* hasta la primer Asamblea Ordinaria, que designará el representante definitivo.

El *Secretario* por su parte, tomará las actas de todas las reuniones manteniendo un archivo de éstas que serán firmadas por el Presidente. Citará a las sesiones de la Comisión Directiva y notificará las convocatorias a las Asambleas. Lleva junto con el *Tesorero* el registro de los Asociados, así como los libros de Actas de Asamblea y Sesiones de la Comisión Directiva.

El *Tesorero* se ocupará del cobro de las cuotas sociales, presentará a la Comisión Directiva los balances anuales y organizará anualmente el inventario, Balance General y Cuadro de Gastos.

Los *vocales titulares y suplentes* por su parte, deberán asistir con voz y voto a las Sesiones de la Comisión Directiva y deberán acatar todas aquellas tareas que la misma le confíe. Los vocales suplentes reemplazarán por orden de lista a los vocales titulares hasta la próxima Asamblea Anual Ordinaria en cualquier caso de impedimento del vocal titular.

Los miembros de la comisión directiva desempeñarán sus funciones en forma voluntaria sin percibir remuneración alguna y aprobarán las actividades y eventos planeados por los socios por simple mayoría.

Ejercerán las funciones inherentes a la dirección y administración, convocarán a ejecutar las resoluciones de las Asambleas.

En el caso de establecerse como Asociación Civil, las organizaciones públicas deben declarar en forma expresa su intención de formar parte (detallarán el nombre completo de la misma). La Municipalidad a través de un Decreto en el cual indique el cargo que ocupará (normalmente es la presidencia) y su representante y el Honorable Concejo deliberante a través de una ordenanza en la cual indique el cargo a ocupar y quién lo representará.

Las organizaciones privadas deben tener personería jurídica para poder participar de esta nueva asociación.

Es importante destacar que por cada entidad puede haber más de un representante pero los que vayan en representación deben ocupar cargos en la Comisión Directiva.

### **2.3 Autorizaciones Necesarias**

Cada una de las entidades fundadoras debe estar autorizada a través de asamblea extraordinaria a formar parte de la nueva entidad (Agencia).

En el acta de asamblea extraordinaria debe figurar el nombre completo de la nueva entidad, el cargo que en la Comisión Directiva de la nueva entidad ocupará la entidad fundadora y quién será el representante que ocupará ese lugar.

## 2.4 Certificaciones

Copias certificadas de los documentos que autorizan las participaciones (Decreto, Ordenanza y actas de asambleas extraordinarias) deben formar parte de la carpeta de presentación para solicitud de personería jurídica.

La nota de elevación de solicitud de personería jurídica, la declaración jurada de antecedentes, la declaración jurada de patrimonio y el estatuto deben ser firmados por Presidente y Secretario y sus firmas deben estar certificadas. El acta constitutiva, en la cual firman además del Presidente y Secretario todos los miembros de la Comisión Directiva debe tener las firmas certificadas de cada uno de los firmantes.

Las certificaciones se pueden realizar a través de escribano, Juez de paz, Delegación de Personas Jurídicas, Municipalidad si tiene convenio con la Dirección Provincial de Personas Jurídicas o en la sede de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas (en este caso deben estar presentes todos los firmantes). La certificación se puede realizar en el mismo acto de constitución o con posterioridad.

### Consideración del Autor

En el momento de establecer qué tipo de personería elegir es importante aclarar que desde la perspectiva de quienes realizan el presente manual, se sugiere la figura de *Asociación Civil*, ya que permite una autonomía de las gestiones municipales, en contraposición con lo que ocurre cuando es por *Ordenanza Municipal*.

La *Asociación Civil* habilita una forma organizada de trabajo conjunto con la Municipalidad y permite la recepción de fondos de Organismos Públicos o Privados, tanto en forma de préstamos como de subsidios.

De todas formas, y al margen de estas diferencias, ambos tipos de conformación posibilitan la articulación entre las diferentes Instituciones de una manera u otra ya que es inherente a la Razón de ser de la Agencia.

## Capítulo III

### Programa Agencias Mentoras

#### *Responsabilidades*

##### **De la Agencia a crear;**

- **Aportar** la información necesaria al Mentor para facilitar la creación de la Agencia de Desarrollo.
- **Cumplir** con las reuniones pactadas con el mentor, según cronograma presentado en el marco de la ejecución del programa.
- **Planificar** un “proyecto especial”.
- **Realizar una Evaluación del Servicio del Mentor** al finalizar la mentoría<sup>6</sup> y remitirla al “Organismo Promotor”.

##### **De la Agencia Mentora;**

- **Mantener** la confidencialidad de los datos aportados por las instituciones.
- **Cumplir** con las reuniones pactadas con el mentor, según cronograma presentado en el marco de la ejecución del programa.
- **Realizar** la síntesis ejecutiva<sup>7</sup> al finalizar cada encuentro.

---

6 Ver Anexo 3

7 Ver Anexo 4

### 3.1 Etapa Inicial

#### *Sensibilización*

En una primera instancia se realiza un encuentro con el referente (Intendente, Secretario de Producción o quien se haya acercado a la entidad bajo cuya órbita se encuentren las Agencias de Desarrollo Local –de ahora en más será mencionado como “organismo promotor”-) interesado en la creación propiamente dicha, con el fin de sensibilizar sobre la temática y poner en conocimiento sobre la misión, la visión y las ventajas de contar con una Agencias en el territorio.

Para poder continuar con las siguientes etapas, se solicita al Intendente que envíe una “carta intención” al organismo promotor para avalar el compromiso de ambos en la creación de una Agencia de Desarrollo Local en la localidad.

#### **Modelo; Carta de Intención**

<p><b>(Localidad y fecha)</b></p>
<p>Nombre del Director/ Jefe del Organismo promotor          Nombre del organismo promotor          S/D</p> <p>En virtud de que la Municipalidad de ..... tiene el firme compromiso de contribuir al Desarrollo Local y sustentable de nuestra localidad y región, en consonancia con los ejes planteados desde ..... <b>(Nombre del organismo promotor)</b>, vemos con agrado la posibilidad de crear una Agencia de Desarrollo Local.</p> <p>Este proyecto permitirá lograr alto nivel de articulación publico-privada, detectar las demandas de asistencia, tanto individuales como colectivas o macro, identificar los instrumentos pertinentes en función de dichas demandas, en pos de fortalecer el tejido productivo. <b>(Ampliar de ser necesario)</b></p> <p>A tal fin solicito a Ud. contribuya con asistencia técnica al proceso de conformación de la Agencia de Desarrollo Local.</p> <p>Sin otro particular, esperando contar con una respuesta favorable.</p> <p>Saluda Atte.</p>
<p><b>Firma del Intendente</b></p>

### **3.2 Primera Etapa;** *Diagnóstico*

**Responsable;**

Organismo promotor.

**Objetivo;**

Relevar la realidad actual de la localidad interesada a fin de determinar la viabilidad y factibilidad de creación de la agencia de Desarrollo Local a partir de un diagnóstico de tipo participativo.

**Modalidad;**

Taller

**Técnicas a utilizar;**

FODA y sociograma (o mapa de actores).

**Convocados;**

Instituciones públicas y privadas, miembros de la sociedad civil de la localidad inicialmente interesadas en la creación de la Agencia de Desarrollo Local.

Este primer encuentro que se realiza con las Instituciones convocadas, se busca hacer saber a los asistentes el concepto que desde el organismo promotor se tiene sobre el desarrollo local (en la introducción del presente manual se explica el término), lo que permitirá homogeneizar el concepto ante los presentes y comenzar a trabajar bajo un mismo parámetro.

Se presentará la experiencia de las Agencias de Desarrollo Local, los ejes de su operatoria, su misión, conformación jurídica e integrantes de la misma.

Seguidamente, se plantea cómo será creada la Agencia de Desarrollo, y los encuentros posteriores a esta primera etapa.

Una vez concluida esta la charla, se comienza con la técnica del FODA.

De acuerdo a la cantidad de asistentes se propone realizar grupos<sup>8</sup> de 5 a 8 personas, donde en cada subgrupo se trabaje con una de estas variables. Se sugiere que de participar dos personas de una misma institución en el Taller, se distribuyan en distintos grupos, para mayor enriquecimiento del debate en cada subgrupo.

Esta actividad puede realizarse en 40 minutos aproximadamente, aunque muchas veces el tiempo es delimitado por los asistentes de acuerdo al trabajo que se realice en cada subgrupo. Una vez concluido se hace una puesta en común donde se expone de manera grupal y se va anotando a la vista sea en afiche o pizarrón, a fin de que pueda intervenir el resto de las personas que no trabajaron con esa variable para hacer de este análisis un trabajo más exhaustivo y tener otra perspectiva de los puntos planteados.

### Técnica FODA

El **análisis FODA** es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la localidad/ partido (en esta caso, también es empleada esta técnica para una empresa u organización), esto permite obtener un diagnóstico preciso que nos ayudará en la toma de decisiones.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras: **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la localidad/ partido, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil modificarlas.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis de la situación actual de la localidad/ partido y en las estrategias que deberá enfrentar la Agencia de Desarrollo. A la vez, permitirá vislumbrar la factibilidad y viabilidad de crear la Agencia y el ámbito donde se desempeñará.



## **Fortalezas**

Son las capacidades y la posición más consistente en la que se encuentra la localidad/partido. Son recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen o actividades que se desarrollan positivamente.

### **Algunos Ejemplos;**

- 1 Ubicación geográfica
- 2 Gran oferta laboral
- 3 Aporte de los sectores a la educación
- 4 Oferta en estudios terciarios/ universitarios
- 5 Parte de la producción posee valor agregado desde la localidad
- 6 Recursos naturales (buenos suelos, río, clima. Aptitud agrícola óptima)
- 7 Cantidad de habitantes laboralmente activa
- 8 Industrias instaladas y en crecimiento
- 9 Parque Industrial
- 10 Compromiso de las Instituciones

## **Oportunidades**

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables que se encuentran en el entorno en el que actúa la localidad / partido, y que permiten obtener ventajas competitivas.

### **Algunos Ejemplos;**

- 1 Buenos terrenos para la cría de pollos
- 2 Creación del matadero
- 3 Plan estratégico agropecuario
- 4 Comodities y valor agregado
- 5 Ruta del cereal
- 6 Aeródromo
- 7 Ferrocarriles
- 8 Turismo
- 9 Fábrica de quesos
- 10 Sala de extracción comunitaria

## **Debilidades**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable, recursos que se carecen, actividades que no se desarrollan positivamente.

### **Algunos Ejemplos;**

- 1 Falta de infraestructura (Déficit de luz y gas para la industria)
- 2 Asentamientos no controlados
- 3 Ordenamiento de Residuos Solidos Urbanos (RSU)
- 4 Falta de mantenimiento de las rutas
- 5 Falencia en la planificación urbana
- 6 Falta de control de la aplicación de las ordenanzas
- 7 Falta de mano de obra calificada
- 8 Dependencia del Agro

### **Amenazas;**

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que puede llegar a afectar, incluso, contra la permanencia de la organización.

### **Algunos Ejemplos;**

- 1 Problemas socio-políticos, como un corte de rutas en su canal de distribución
- 2 Créditos inalcanzables
- 3 Falta de participación de algunos sectores técnicos
- 4 Utilización de agroquímicos
- 5 No hay demanda sostenida
- 6 Éxodo de familias y jóvenes

Una vez concluida esta actividad, y habiéndose retirado del lugar, los técnicos del *organismo promotor* realizará un análisis más profundo sobre los puntos mencionados, a la vez que repreguntará sobre algunas temáticas que no hayan sido mencionadas o generen dudas.

Luego, será enviado al referente dispuesto por el Municipio para que al reunirse nuevamente con los asistentes del primer encuentro puedan responder a los interrogantes de los técnicos.

### **Modelo; Análisis FODA Realizado por el Técnico del Organismo Promotor<sup>9</sup>.**

La siguiente actividad se deja a modo de “tarea” a los asistentes para que sea realizado en otro encuentro, que no será moderado por el equipo técnico del *organismo promotor*.

Se le solicitará al referente envíe las respuestas realizadas en el análisis FODA y la siguiente actividad.

## Técnica Sociograma o Mapa de Actores<sup>10</sup>

El sociograma o mapa de actores, nos permite visualizar y analizar con mayor claridad (dada su diagramación o esquematización) los actores existentes en el territorio, su “ubicación” socio-política y económica, así como sus relaciones (o no), niveles de conflicto, oposición y/o cooperación o intercambio entre los actores.

Es un instrumento que explora el grado de cohesión. Facilita la visión global de la estructura del territorio y señala la posición de cada uno de ellas.

Una vez realizado un diagnóstico preliminar, la utilización del mapa de actores es de suma ayuda a la hora de construir un programa de acción a seguir o en este caso, la creación de una Agencia de Desarrollo Local. El sociograma permite conocer las alianzas, los conflictos, etc.

En una primera instancia, quien esté a cargo de llevar adelante la técnica, deberá hacer pensar a los participantes sobre la existencia de los distintos actores de la zona y sobre la posición de los mismos ante el proyecto de creación de una Agencia de Desarrollo.

*Para Confeccionar el Análisis de Actores y Relaciones Deberá se necesitara; identificar los principales actores que intervendrán en el proceso (públicos, privados, sector social, sector técnico/del conocimiento, actores extraterritoriales públicos o privados) y los recursos (tangibles o intangibles) con que cuentan para viabilizarlo / obstruirlo.*

---

<sup>10</sup> Ver Anexo 7

### Ejemplo;

ACTORES	RECURSOS
Parque Industrial.	Espacio físico para instalación de empresas.
Cámara de Comercio.	Base de datos de los comercios locales.
Unión Industrial.	Base de datos de las industrias de la región y sus demandas.
Municipalidad.	Espacio físico.
Sociedad Rural.	Vínculos con el sector agro.
INTA	Técnicos.
Cooperativa eléctrica.	Recursos físicos (computadora, impresora, fax, etc.)
Escuela Técnica.	Mano de obra.
Escuela de formación profesional.	Capacitaciones.

1. Confeccionar un “mapa de actores” o “sociograma” de acuerdo al cuadro anterior.
2. Indagar sobre: Formas y límites de la participación de los actores en el proceso; situación de cooperación/conflicto de intereses entre actores en cuanto al proyecto.

El sociograma, permitirá comenzar a diseñar la MESA DE CONSENSO<sup>11</sup> local, primer paso para comenzar a interactuar de manera formal con las Instituciones Locales que conformarán la Agencia de Desarrollo Local.

Para continuar con la **ETAPA DE ACERCAMIENTO INICIAL**, el organismo promotor ofrecerá una terna al referente de la Agencia a crear con las distintas Agencias que se asemejan a la realidad local para que sea quien acompañe al desarrollo de la misma.

### 3.3 Segunda Etapa

#### *Acercamiento Inicial a la Estructura de la Agencia de Desarrollo Local*

Esta etapa se divide en dos instancias;

- *Primera instancia*

**Responsable;**

Agencia Mentora.

**Lugar a Realizarse;**

Localidad donde se creará la Agencia.

**Objetivo;**

Exponer la experiencia de la Agencia de Desarrollo Local Mentora a fin de que los participantes puedan visualizar en primera instancia su propio funcionamiento, posibles obstáculos y caminos alternativos de éxito para la experiencia.

**Modalidad;**

Exposición- Debate.

**Convocados;**

Instituciones pública y privadas de la localidad ya abocadas a la creación de la Agencia de Desarrollo Local.

**La Agencia Mentora Expone Acerca de;**

- Integrantes equipo de gestión
- Áreas
- Instituciones con las que se articula
- Modo de sustentabilidad económica.
- Cantidad de Pymes que asiste
- “Buenas prácticas” (proyectos con antecedentes de éxito posibles de ser replicables en la nueva Agencia –readaptación mediante-)

- ***Segunda instancia***

**Responsable;**

Agencia Mentora.

**Lugar a Realizarse;**

Localidad donde funciona la Agencia Mentora.

**Objetivo;**

Brindar al municipio interesado en la creación un panorama general sobre el funcionamiento de la Agencia de Desarrollo in situ.

**Convocados;**

Responsable de la Agencia que oficiará como Mentora e interesados en la creación de la agencia de Desarrollo Local.

**A partir de esta instancia, la Agencia Mentora podrá colaborar en**

- Definición de áreas de incumbencia de la Agencia de Desarrollo a crear, de acuerdo a las necesidades locales.
- Diseño de estructura en Recursos Humanos mínima Operativa.
- Diseño de estructura edilicia/equipamiento informático mínima.
- Acompañamiento en la definición de objetivos general y específicos/Misión/Visión líneas estratégicas de la Agencia (en caso de no estar definidos).

**Observación**

En el caso de los recursos humanos y áreas de la agencia, la realidad ha demostrado que muchas agencias cuentan con pocos recursos humanos, lo cual incide necesariamente en la preeminencia de ciertas áreas por sobre otras, de todos modos, a continuación se sugieren distintas áreas y funciones del referente a cargo:



## **Coordinación General.** Referente; Jefe Operativo

El Área de Coordinación General está a cargo del Jefe Operativo, quien debe coordinar las acciones generales de la Agencia que está a su cargo. Su función es planificar y controlar el desarrollo de las acciones que lleva adelante la institución, velando por el buen funcionamiento de todos los eslabones que conforman a aquella.

Para evaluar el desempeño de la Agencia, el Jefe Operativo se vale de una planificación que debe hacerse a principio de año (siendo de carácter anual) que se tangibiliza en el “Plan Estratégico”, para luego poder controlar la ejecución y cumplimiento de las metas programadas durante todo el año. Dicha planificación, como se mencionó anteriormente, es la herramienta de la que se vale tanto el Jefe Operativo como las diversas áreas que conforman a la Agencia. La herramienta de planificación sugerida se traduce en el programa Project, donde se explicita la actividad a realizar, la delimitación de los tiempos de ejecución y los progresos de las tareas especificando quiénes son los encargados de la realización de cada actividad.

Se debe tener en cuenta que, al tener un rol gerencial, el Jefe Operativo es quien propone muchas veces las actividades a realizarse, previendo los requerimientos que se imparten desde las instituciones que conforman el órgano de la Agencia: puede ser la Comisión Directiva o Consejo Consultivo (según conformación jurídica).

Para desempeñarse en su rol, el Jefe Operativo debe tener una visión sistémica del entorno, ya que hay un alto grado de complejidad para coordinar, sobre la base del perfil del empresariado local, distintos proyectos con diferentes requerimientos. Además, es importante que el Jefe Operativo tenga objetivos claros hacia dónde encaminar las acciones, por lo cual éstos deben estipularse a principio de año (siempre en consonancia con la misión de la Agencia).

Si bien debe atenerse a los objetivos planteados, al ejercer un cargo gerencial, el Jefe Operativo debe tener flexibilidad en sus funciones, previendo la posibilidad de generar cambios, adaptaciones u otro tipo de acciones que podrían devenir luego en mayores beneficios tanto para la Agencia como para los destinatarios de sus acciones. Siendo el representante o “portavoz oficial” de la Agencia, es quien establece o propicia vinculaciones que colaboren en el desarrollo de la misma o impulsen nuevas líneas de acción.

En la medida de lo posible, el Jefe Operativo debe tener conocimientos de gerenciamiento. Esto es por una cuestión básica: tiene que coordinar a todos los miembros de la Agencia previendo que el trabajo de cada una de las áreas sea sistémico, por lo cual debe tener un buen manejo de equipo para poder lograr los objetivos propuestos y así alcanzar nuevas metas.

### **Area de Comunicación**

Cuando una Agencia se está gestando es poco probable pensar que en esa instancia se podrá crear un Área de comunicación. A menudo, cuando las organizaciones son pequeñas o no tienen mucho tiempo de antigüedad, esta actividad es realizada de manera no sistemática y poco formal. Si bien es necesario tener en cuenta que en la fase de creación de una Agencia tal vez pensar en un área de comunicación se vuelve complejo, lo que se recomienda es asignar a un integrante de la Agencia como portavoz de la comunicación institucional.

El Área de comunicación dentro de la Agencia oficia de nexo no sólo al interior de la misma (en su comunicación interna), colaborando diariamente en las tareas y eventos de las demás áreas, sino que también es el nexo oficial con su entorno. En este sentido, cumple un rol más que trascendente y no se acota sólo en la mera difusión de las actividades.

En principio, el área de comunicación deberá ajustar sus acciones y actividades al Plan Estratégico propiamente dicho.

**En una primera instancia se detallarán los grandes hitos en esta fase inicial de la Agencia en relación a las acciones que deberá promover dicho área;**

- Armado de base de datos de medios de comunicación local o zonal (radial, audiovisual, gráfico).
- Armado de base de datos del Público Objetivo (Pymes en principio)
- Armado de un institucional de la Agencia: aquí deberá reflejarse el discurso institucional que la Agencia quiera promover, a la vez que debe quedar asentado cuál es la política de la misma.
- Armado y planificación de charlas de difusión.

- Armado de material gráfico.
- Armado de gacetillas y publicidad institucional.

Se debe tener en cuenta que el encargado de este Área deberá trabajar a la par no sólo de algunas áreas específicas de la Agencia, sino que deberá contar con personas (contratadas o tercerizadas) especializadas en diseño.

### **Area Administrativa**

El encargado del Área Administrativa de la Agencia planifica, dirige, evalúa y hace cumplir las actividades asignadas a su cargo.

Entre sus funciones está la de dotar a la Agencia de los bienes y servicios necesarios para el desempeño eficiente de la misma. Dentro de sus tareas se encuentran el mantenimiento y control de inventarios Institucionales, el abastecimiento permanente de los insumos necesarios para el eficiente ejercicio de la labor técnica, el mantenimiento de las instalaciones y de los equipos con que cuenta la Agencia, debiendo para esto organizar e implementar las acciones de seguridad y conservación de estos últimos.

Además, deberá elaborar el calendario de compromisos para garantizar la disponibilidad de fondos.

El encargado realizará otras funciones afines de su competencia, encargadas éstas por el Jefe Operativo.

### **Area de Capacitaciones y Asistencia Técnica**

Este Área deberá en primera instancia detectar las demandas de asistencia técnica y capacitaciones del empresariado de forma tal de tener un panorama general acerca de las mismas que le permita obtener un conocimiento claro, más no acabado, acerca de éstas. Asimismo deberá articular dichas demandas con la oferta disponible, brindando asistencia técnica a los portadores de proyectos para el diagnóstico, formulación y presentación de los mismos, detectando además, aquellos proyectos que sean susceptibles de vinculación con actores estratégicos para su desarrollo.

En relación a las capacitaciones, deberá promover, apoyar y monitorear los procesos de capacitación.

### **Area de Financiamiento**

Desde esta área se examinan las posibilidades del empresariado para la búsqueda de financiamiento en pos de potenciar o fortalecer el negocio.

#### *Funciones específicas;*

**1 Actualizar y difundir los programas de financiamiento;**

Deberá estar informado acerca de las instituciones u organismos públicos y/o privados que ofrecen diversas vías de financiamiento acerca de los alcances y limitaciones de los mismos como de las presentaciones de documentos y formularios.

Será su función la de actualizar y difundir periódicamente acerca de los programas en los diferentes niveles local, provincial, nacional e internacional.

**2 Evaluación y seguimiento de los proyectos;**

Se encargará de hacer una evaluación de los proyectos productivos que se presentasen las empresas ante las diferentes instituciones u organismos. Una vez “aprobada” la necesidad de financiamiento: orientará, fortalecerá y controlará la ejecución de los proyectos financiados.

Se acompañará a los mismos en la gestión de solicitud de créditos, brindando apoyo institucional.

Asimismo deberá articular las demandas con la oferta disponible.

**3 Microcréditos;**

De contar la Agencia de Desarrollo Local, con “fondos rotativos” esta podrá realizar microcréditos para apoyar a los empresarios de su región impulsando el desarrollo de los mismos.

### 3.4 Tercera Etapa

#### *Definición del Proyecto Especial*

**Responsable;**

Agencia Mentora y Dirección de Desarrollo Productivo Local.

**Objetivo;**

Analizar en conjunto con los participantes problemáticas prioritarias o potencialidades territoriales a fin de delimitar el **proyecto especial** a realizarse.

**Modalidad;**

Debate.

**Convocados;**

Instituciones pública y privadas de la localidad ya abocadas a la creación de la Agencia de Desarrollo Local.

#### **¿Qué se Entiende por Proyecto Especial?**

En virtud de lo expresado en la Introducción en relación a la mirada integral que desde aquí se promueve sobre el Desarrollo Local, se pretende que en esta instancia las instituciones que formarán parte de la Agencia de Desarrollo logren visualizar a partir de los ejercicios realizados durante la etapa diagnóstica (FODA, Sociograma), un proyecto “especial”. Por dotárselo de este carácter, se espera que dicho proyecto contemple mucho más que las actividades/acciones esperables de una Agencia “Standard” (capacitaciones varias; articulaciones, ventanilla oficial de x institución, etc.).

De este modo, se esbozan aquí las características esperables de un proyecto de esta índole;

- 1 Tener impacto local
- 2 Considerar una cadena de valor local/regional (consonancia con el perfil productivo)
- 3 Tener estrecha relación con la idiosincrasia zonal

### 3.5 Cuarta Etapa

#### *Planificación del Proyecto Especial*

**Responsable;**

Agencia Mentora y Dirección de Desarrollo Productivo Local.

**Objetivo;**

Planificar en conjunto con los participantes el proyecto especial a realizarse.

**Modalidad;**

Debate.

**Convocados;**

Instituciones pública y privadas de la localidad ya abocadas a la creación de la Agencia de Desarrollo Local.

A continuación, se esbozan los puntos mínimos a tener en cuenta a la hora de planificar el proyecto especial;

**1 Nombre del Proyecto**

**2 Descripción (máximo 15 líneas)**

**3 Objetivos;** Deben contener el “qué” y el “para qué” se hace

- **General**
- **Específicos (No más de 3)**

**4 Impacto Local** (Debe ser cuantificable. Por ejemplo: incluir la cantidad de empresas o emprendimientos que se espera beneficiar)

**5 Descripción de los recursos propios a utilizar**

**6. Programas y Herramientas a Utilizar** (especificar si son de índole local, provincial, nacional o internacional)

**7 Presupuesto Asignado al Proyecto** (Aclarar con qué fuentes de financiamiento cuenta)

**8 Período de Ejecución**

### 3.6 Quinta Etapa

#### *Planificación de Actividades*

**Responsable;**

Agencia Mentora.

**Objetivo;**

Coordinar pasos y estipular tiempos en conjunto con la futura Agencia teniendo en consideración el **proyecto especial** a implementarse.

**Producto Final Esperando;**

Diagrama de Gantt.

**Modalidad;**

Mesa debate.

**Convocados;**

Integrantes del equipo operativo de la Agencia a crearse.

Para el desarrollo del proyecto especial, se propone como herramienta de seguimiento de las actividades el diagrama de Gantt, el cual permitirá planificar los tiempos de desarrollo del proyecto y la designación de actividades de acuerdo a los recursos con los que se cuenta, entre otros factores.

Esta herramienta fue creada por Henry Laurence Gantt, precursor en la ingeniería industrial contemporánea de Taylor, quién procuro resolver el problema de la programación de actividades, es decir, su distribución conforme a un calendario de manera tal que se pudiese visualizar el periodo de duración de cada actividad, sus fechas de iniciación y terminación e igualmente el tiempo total requerido para la ejecución de un trabajo.

El diagrama de GANTT es una herramienta que permite planificar las tareas que serán necesarias para el desarrollo de un proyecto. Es la expresión gráfica del proyecto, así como también un medio de comunicación para las personas que intervienen en el mismo, presentándose con una relativa facilidad de lectura. Tiene por objeto mostrar el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado. No indica las relaciones existentes entre actividades, sino la posición de cada tarea a lo largo del tiempo. En su contenido, el diagrama de Gantt, es útil para mostrar la relación entre tiempo y carga de trabajo.

Los diagramas de Gantt se han convertido en una herramienta básica para la gestión de proyectos, ya que permite representar las diferentes fases, tareas, acontecimientos y actividades programadas para llevar adelante el desarrollo de un proyecto.

Básicamente el diagrama está compuesto por un eje vertical donde se establecen las actividades que constituyen el trabajo que se va a ejecutar, y un eje horizontal que muestra en un calendario la duración de cada una de ellas.

Preferentemente, un diagrama como este no debe incluir más de 15 ó 20 tareas para que pueda caber en una sola hoja con formato A4. Si el número de tareas es mayor, es posible crear diagramas adicionales en los que se detallan las planificaciones de las tareas principales.

La forma más fácil de crear un diagrama de Gantt es utilizar Microsoft Project, este es un programa para planear tareas que facilita el seguimiento de las escalas de tiempo de los proyectos y la generación de los gráficos correspondientes. Por otro lado, Excel no contiene un formato de diagrama de Gantt integrado, pero puede crear un diagrama en Excel personalizando un tipo de gráfico de barras apiladas.

### **Pasos para Constituir el Diagrama de Gantt**

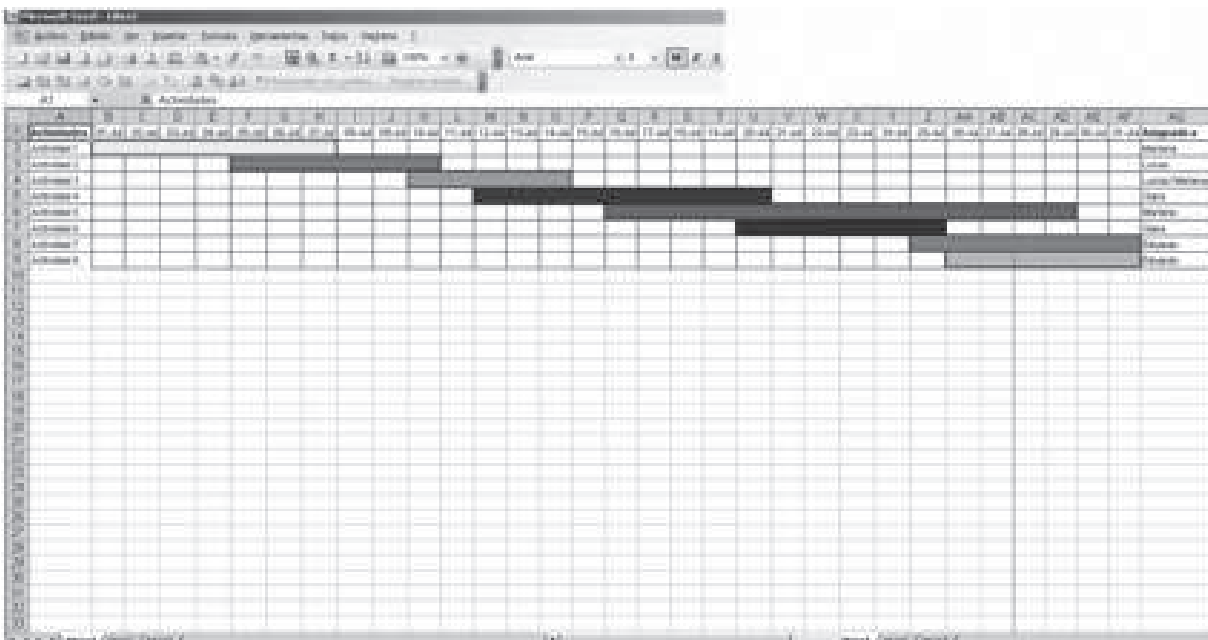
- 1 Listar las actividades en columna
- 2 Dibujar los ejes horizontal y vertical.
- 3 Establecer el tiempo para el proyecto e indicarlo.
- 4 Escribir los nombres de las actividades sobre el eje vertical.
- 5 Calcular el tiempo para cada actividad. (las fechas de inicio consideran que las actividades se realizan al comienzo de ese día).
- 6 Indicar estos tiempos en forma de barras horizontales.
- 7 Reordenar cronológicamente.
- 8 Ajustar tiempo o secuencia de actividades.
- 9 Asignación y nivelación de recursos. (es necesario asignar recursos a las tareas para asegurarse de que la programación contiene el personal y equipamiento adecuado).



**Ejemplo;**

Actividades	Fecha de inicio	Duración (días)	Fecha de Fin	Asignado a
Actividad 1	01/07/2011	6	07/07/2011	Mariana
Actividad 2	05/07/2011	5	10/07/2011	Lucas
Actividad 3	10/07/2011	4	14/07/2011	Lucas/ Mariana
Actividad 4	12/07/2011	8	20/07/2011	Clara
Actividad 5	16/07/2011	13	29/07/2011	Mariana
Actividad 6	20/07/2011	5	25/07/2011	Clara
Actividad 7	25/07/2011	6	31/07/2011	Eduardo
Actividad 8	26/07/2011	5	31/07/2011	Eduardo

**Ejemplo en Excel;**





- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

## **Anexos**

### **Anexo 1**

Ley 11.807 • Creación del Instituto para el Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB)

### **Anexo 2**

Estatuto

### **Anexo 3**

Evaluación de desempeño de la Agencia Mentora/Organismo Promotor

### **Anexo 4**

Síntesis Ejecutiva de la Reunión

### **Anexo 5**

F.O.D.A.

### **Anexo 6**

Análisis F.O.D.A.

### **Anexo 7**

Actores Existentes y Tipos de Relaciones

### **Anexo 8**

Acta de Constitución de Mesa de Consenso Local

**Anexo 1**

Ley 11.807 • Creación del Instituto para el  
Desarrollo Empresario Bonaerense (**IDEB**)



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

## **Anexo 1**

### **Ley 11.807 Creación del Instituto para el Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB)**

*El Senado y cámara de Diputados de la provincia de Buenos Aires sancionan con fuerza de;*

#### **Artículo 1°**

Créase el Instituto para el Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB), el que se registrará por la presente Ley y por sus normas estatutarias.

## **Naturaleza**

#### **Artículo 2°**

El Instituto es un Ente Autárquico, con plena capacidad jurídica para actuar en la esfera del derecho público y privado, para la realización de los actos y contrataciones conducentes a su funcionamiento y al objeto de su creación.

## **Objeto y Funciones**

#### **Artículo 3°**

El Instituto tiene por objeto prestar servicios y realizar acciones conducentes a la creación y fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas de la industria, el comercio, los servicios, el agro, la minería la pesca y los restantes sectores productivos y que desenvuelvan sus actividades principales en el territorio de la provincia de Buenos Aires.

#### **Artículo 4º**

El Instituto tiene plena capacidad jurídica para realizar los actos, contratos y operaciones relacionadas directa o indirectamente con las siguientes funciones:

- a Asistencia técnica y asesoramiento para la constitución y transformación de empresas tendientes a lograr niveles adecuados de competitividad.
- b Apoyo para la modernización y reconversión de equipos e instalaciones, organización y estrategias empresariales.
- c Formación identificación y evaluación de proyectos de inversión.
- d Asistencia técnica en el análisis, evaluación y formulación de proyectos de inversión.
- e Apoyo y estímulo a la adopción por parte de la empresa bonaerense de patrones de calidad de nivel internacional.
- f Promoción de la capacidad de asociación de las PYMES para facilitar su viabilidad económica y mejorar su eficiencia y competitividad.
- g Programas de formación de recursos humanos, capacitación y reentrenamiento en los distintos niveles de la empresa y de su personal.
- h Promoción de inversiones del sector privado en la provincia de Buenos Aires poniendo especial énfasis en la creación de empleo productivo.
- i Promoción del intercambio, complementación y asociación de empresas de la Provincia con otras del extranjero, en especial del MERCOSUR y CHILE.
- j Promoción del cambio tecnológico para acentuar la competitividad de la empresa bonaerense y fomentar un desarrollo sustentable.
- k Movilizar recursos humanos calificados para servir a las empresas que actúen en el ámbito provincial.
- l Promover el estrechamiento de vínculos e intercambios con las universidades y otros centros de enseñanza e investigación, públicos o privados, con el empresariado, tanto en los aspectos de capacitación como en el de investigación e innovación.

La enumeración que antecede es enunciativa y por lo tanto el Instituto podrá realizar todas las acciones y actividades que lleven al cumplimiento de su objeto y de la finalidad de esta Ley.

En todos los casos se buscará una complementación operativa con las estructuras específicas del Poder Ejecutivo evitando la duplicación de tareas. Para el cumplimiento de las funciones el Instituto establecerá agencias y centros a fin de tener una presencia extendida en todo el territorio provincial, los cuales dependerán del Directorio y contemplarán la participación de las entidades empresarias privadas y de los municipios, así como de las universidades, centros de enseñanza e investigación y organizaciones no gubernamentales que tengan en vigencia convenios formalizados con el Directorio del Instituto.

## **Dirección y Administración**

### **Artículo 5°**

La Dirección y Administración del Instituto estará a cargo de un Directorio de diez (10) miembros, uno de los cuales será el Presidente. La designación de los Directores y del Presidente del Directorio se hará de la siguiente forma;

- a** Un Presidente designado por el señor Gobernador de la provincia de Buenos Aires.
- b** Cuatro (4) Directores serán designados por el Gobernador a propuesta de: uno del Ministerio de la Producción y el Empleo, uno del Ministerio de Economía, uno del Ministerio de Asuntos Agrarios y uno del Banco de la Provincia de Buenos Aires, en este caso en la persona de uno de sus Directores.
- c** Cinco (5) directores serán designados por el Gobernador en representación del sector empresario privado, de ternas propuestas por las instituciones empresarias de 2° grado reconocidas por el Gobierno Provincial, en representación de todos los sectores económicos de la provincia de Buenos Aires.

El mandato de los miembros del Directorio tendrá una duración de tres (3) años y podrá renovarse. Cuando se produjeran vacantes, cada reemplazante será designado de la misma forma que el miembro al que reemplaza y hasta completar el período de mandato de éste.

## **Fiscalización y Control**

### **Artículo 6º**

La fiscalización y control del Instituto estará a cargo de los organismos que prevén la Constitución de la Provincia y la legislación vigente sobre el particular.

## **Patrimonio y Recursos**

### **Artículo 7º**

El patrimonio y los recursos del Instituto serán los determinados por;

- a Lo que determine el Presupuesto Provincial.
- b Los provenientes de la realización de trabajos y/o servicios para terceros.
- c Los préstamos que sean otorgados para el cumplimiento de los objetivos y fines de la presente Ley.
- d Las donaciones y legados.
- e Todo otro aporte público o privado destinado al cumplimiento de los fines y objetivos de la presente Ley.

## **Agencias y Centros**

### **Artículo 8º**

Las agencias y centros locales, a fin de materializar la participación comunitaria en el cumplimiento de las finalidades de la presente Ley, tendrán una Comisión Asesora integrada por representantes de las cámaras y entidades empresarias y de los municipios, a la que podrán integrarse también representantes de las universidades, centros de enseñanza, e investigación y organizaciones no gubernamentales que tengan en vigencia convenios formalizados con el Directorio del Instituto. Hasta tanto se organicen en todos los partidos de la



Provincia, podrán establecerse centros y agencias de alcance regional. Podrá abrir casas u oficinas en el extranjero y contratar el personal para las mismas.

## **Estatuto**

### **Artículo 9°**

Autorizase al Poder Ejecutivo a reformar o modificar, con fundamento el Estatuto del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB), que como Anexo I, forma parte integrante de la presente Ley.

### **Artículo 10°**

El primer Directorio será designado inmediatamente a la publicación de la presente Ley y tendrá como cometido la implementación del Estatuto y dictar los reglamentos necesarios para su funcionamiento así como darse la estructura funcional necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la presente.

### **Artículo 11°**

El organismo de vinculación entre el ente autárquico que se crea y el Poder Ejecutivo será el Ministerio de la Producción y el Empleo.

### **Artículo 12°**

Autorizase al Poder Ejecutivo a realizar las modificaciones o incorporaciones en la Ley de Presupuesto General de Gastos y Cálculo de Recursos para el Ejercicio Fiscal vigente, en lo que sea necesario para la implementación de la presente Ley.

### **Artículo 13°**

Comuníquese al Poder Ejecutivo.

Dada en la Sala de Sesiones de la Honorable Legislatura de la Provincia de Buenos Aires, en la ciudad de La Plata, a los trece días del mes de junio del año mil novecientos noventa y seis.

## **Anexo** Estatuto del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerence (IDEB)

### **Artículo 1º**

El domicilio del IDEB será en la ciudad de La Plata.

### **Artículo 2º**

El objeto del IDEB será el detallado en los artículos 3º y 4º de la Ley. Para el cumplimiento de esas finalidades el Instituto gozará de plena capacidad de actuar en esferas del derecho público o privado, pudiendo realizar todas las actividades y acciones que lleven al cumplimiento de los objetivos determinados en la Ley, siendo la enumeración de la misma meramente enunciativa.

### **Artículo 3º**

El Instituto se encuentra plenamente capacitado para adquirir bienes muebles y semovientes, enajenados, permutarlos, venderlos, como así también realizar cuanto acto jurídico sea necesario o conveniente para el cumplimiento de su objetivo.

Para adquirir, permutar, gravar y enajenar bienes inmuebles deberá requerir autorización del Poder Ejecutivo.

### **Artículo 4º**

Constituye el patrimonio del Instituto;

- a Los aportes que realice el gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
- b Los ingresos provenientes de la realización de trabajos y/o servicios para terceros.
- c Los legados, donaciones o subvenciones que reciba.
- d Todo otro aporte destinado al cumplimiento de sus objetivos.

### **Artículo 5º**

Con las autorizaciones pertinentes y la del Directorio podrá contraer préstamos que específicamente sean otorgados por organismos nacionales o internacionales.

### **Artículo 6°**

El Directorio se compondrá de un (1) Presidente designado de acuerdo al artículo 5° de la Ley. En su primera reunión, el Directorio designará de entre sus miembros un (1) Vicepresidente, un (1) Secretario y un (1) Prosecretario revistiendo los miembros restantes el carácter de Vocales.

### **Artículo 7°**

Las reuniones del Directorio se celebrarán por lo menos, una vez al mes, por citación del Presidente o extraordinariamente cuando lo disponga el Presidente o lo soliciten cinco (5) miembros del Directorio.

### **Artículo 8°**

Las reuniones del Directorio se celebrarán válidamente con la presencia de la mitad más uno de los miembros del mismo, requiriéndose para las resoluciones el voto de la mayoría simple de los presentes.

### **Artículo 9°**

El Presidente tendrá voto, el que se computará doble voto en caso de empate. Para el tratamiento de reconsideraciones, se requerirá el voto favorable de los dos tercios de los presentes, y se sustanciará en otra reunión constituida con igual o mayor número de asistentes que aquella en que se adoptó la resolución a reconsiderar.

### **Artículo 10°**

Son deberes y atribuciones del Directorio;

- a** Ejecutar todas las acciones necesarias para el cumplimiento de los fines de la Ley que motiva el presente Estatuto.
- b** Resolver por sí los casos no previstos en el presente Estatuto, interpretándolo, si fuera necesario.
- c** Proponer al Poder Ejecutivo las designaciones, ascensos, remociones y sanciones disciplinarias de acuerdo a lo que establezcan las normas legales y reglamentarias vigentes, que rigen para el personal de la administración provincial.
- d** Nombrar y contratar personal transitorio para tareas extraordinarias o accidentales “ad-referendum” del Poder Ejecutivo y en la forma que establezca la reglamentación.

- e Realizar los actos de disposición del patrimonio, para lo que podrá enajenar, permutar, comprar, vender, transferir, abrir cuentas en el Banco de la Provincia de Buenos Aires y toda otra acción que lleve al mejor cumplimiento de los objetivos del Instituto. Tratándose de bienes inmuebles su adquisición, permuta, gravamen o enajenación requerirá la autorización previa del Poder Ejecutivo.
- f Proyectar su presupuesto anual y manejar los fondos asignados de los cuales dará cuenta en la forma establecida en las disposiciones legales en vigencia.
- g Fijar el monto a cobrar por los servicios y prestaciones realizadas por el Instituto.
- h Dictar reglamentos internos y normas para la aplicación e interpretación del presente Estatuto para lo que dispondrá de las más amplias atribuciones.
- i Darse su propio reglamento y el de sus dependencias.

#### **Artículo 11°**

Serán atribuciones del Presidente del Directorio;

- a Ejercer la representación legal del Instituto.
- b Realizar todos los actos inherentes a la Administración del Instituto.
- c Convocar reuniones de Directorio.
- d Firmar con el Secretario las Actas del Directorio.
- e Autorizar con la firma de otro director las cuentas de gastos, firmando los recibos y demás documentos de Tesorería, de acuerdo a lo resuelto por el Directorio, no permitiendo que los fondos del Instituto sean invertidos en objetos distintos a lo prescripto por la Ley y este Estatuto.
- f Velar por la buena marcha de la administración observando y haciendo observar la ley de creación del IDEB, el Estatuto, los reglamentos y resoluciones del Directorio.
- g Representar a la Institución en las relaciones con el Poder Ejecutivo provincial, sus reparticiones y con el exterior.
- h Tomar por sí cualquier solución que considere urgente para la buena marcha

del Instituto con la obligación de rendir cuenta al Directorio en la reunión siguiente a la fecha de la resolución tomada, cuando se trate de competencias otorgadas por la Ley o este estatuto al Directorio.

- i Todo gasto superior a los \$ 500 será pagado por cheque firmado por el Presidente y otro Director según lo reglamente el Directorio.

**Artículo 12°**

Ante la ausencia temporaria del Presidente, cualquiera fuere su causa, asumirá sus funciones el Vicepresidente con las mismas atribuciones que aquél.

**Artículo 13°**

El Secretario asistirá al Presidente en las reuniones del Directorio redactando las Actas respectivas y firmando con éste.

**Artículo 14°**

Ante la ausencia temporal del Secretario asumirá sus funciones el Prosecretario.

**Artículo 15°**

El Poder Ejecutivo dispondrá el destino del patrimonio del IDEB en caso de disolución del mismo.



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

**Anexo 2**  
Estatuto



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III



## **Anexo 2**

### ***Estatuto***

#### **Título Primero**

#### **Denominación, Domicilio, Objeto, Capacidad y Patrimonio.**

##### **Artículo Primero**

En la localidad de \_\_\_\_\_ Partido de \_\_\_\_\_ de la Provincia de Buenos Aires, donde tendrá su domicilio social, queda constituida una Asociación de carácter civil denominada \_\_\_\_\_ que tendrá por objeto;

- 1 Apoyar el proceso de creación de nuevas empresas.
- 2 Colaborar con las empresas existentes en el partido de..... y su inserción el mercado.
- 3 Estimular la iniciativa empresarial, la competitividad de las empresas, y la continuidad de las mismas en el tiempo.
- 4 Brindar asesoramiento integral a las empresas locales y servicios profesionales sin fines de lucro.
- 5 Estimular la asociación de emprendimientos y empresas para mejorar su competitividad.
- 6 Procurar el apoyo para la formación de recursos humanos y la asistencia y asesoramiento técnico de personas y empresas.
- 7 Crear oportunidades de trabajo.
- 8 Ejecutar un modelo de gestión para el desarrollo económico local.
- 9 Participar en la elaboración y en la aplicación de normas jurídicas y modelos para el desarrollo económico local.

- 10 Operar en áreas de trabajo diferenciadas para estimular la generación de emprendimientos innovadores.
- 11 Promover la competitividad, becas y premios relacionados con emprendimientos innovadores.
- 12 Promover y participar en el desarrollo de proyectos empresariales.
- 13 Contribuir a la diversificación de las actividades productivas de la región y a la incorporación de valor agregado local a los productos y servicios.
- 14 Generar un ámbito de interacción, entre instituciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas, personas y organismos estatales, para incrementar el desarrollo económico local.
- 15 Desarrollar un ambiente de cordialidad y solidaridad entre sus asociados y propender al mejoramiento intelectual y cultural de los mismos.

Todas las tareas serán realizadas por profesionales habilitados o personal idóneo y sin fines de lucro.

## Capacidad

### Artículo Segundo

La asociación se encuentra capacitada para adquirir bienes inmuebles, muebles y semovientes; enajenarlos, hipotecarlos, permutarlos, venderlos, como así también para realizar cuanto acto jurídico sea necesario o conveniente para el cumplimiento de su objeto.

## Patrimonio

### Artículo Tercero

Constituyen el patrimonio de la asociación: **a.** las cuotas que abonen sus asociados; **b.** los bienes que posea en la actualidad y los que adquiera por cualquier título en lo sucesivo, así como las rentas que los mismos produzcan; **c.** las donaciones, legados o subvenciones que reciba; **d.** el producido de beneficios, rifas, festivales y cualquier otra entrada siempre que su causa sea lícita.

## **Título Segundo**

### **De los Asociados.**

#### **Artículo Cuarto**

Habr4 cuatro categor4as de asociados: Honorarios y Activos que podr4n ser personas jur4dicas (p4blicas y privadas).

#### **Artículo Quinto**

Ser4n socios Honorarios aquellos que por determinados m4ritos personales o servicios prestados a la asociaci4n, o por donaciones que efectuaran, se hagan merecedores de tal distincion y sean designados por la Asamblea General a propuesta de la Comisi4n Directiva o de un grupo de socios activos que representen como m4nimo el 30% de la categor4a. Carecen de voto y no pueden ser miembros de la Comisi4n Directiva.

#### **Artículo Sexto**

Los socios honorarios que deseen ingresar a la categor4a de activo, deber4n solicitarlo por escrito a la Comisi4n Directiva, ajust4ndose a las condiciones establecidas por este estatuto.

#### **Artículo S4ptimo**

Ser4n socios Activos, a partir de la fecha de aceptaci4n como tales por la Comisi4n Directiva, quienes cumplan los siguientes requisitos;

**a.** ser mayor de 18 a4os y tener buenos antecedentes; **b.** ser presentado por dos (2) socios activos que posean m4s de seis meses de antigüedad o vitalicios y suscribir la solicitud de admisi4n, la planilla de datos personales y la adhesi4n a los estatutos y reglamentos de la Instituci4n; **c.** abonen la cuota de ingreso y una cuota mensual adelantada, de acuerdo a los montos fijados por la Asamblea. De la decisi4n de la Comisi4n Directiva, deber4 dejarse constancia en el acta. En caso de rechazo, s4lo deber4 quedar constancia de ello sin que sea obligatorio expresar las causas. El aspirante podr4 reiterar su solicitud de ingreso, luego de transcurrido un lapso no menor a seis (6) meses desde la fecha de la reuni4n en que se resolvi4 el rechazo.

## Derechos y Obligaciones

### Artículo Octavo

Son derechos de los socios;

**a.** Gozar de todos los beneficios sociales que acuerdan este estatuto y los reglamentos siempre que se hallen al día con Tesorería y no se encuentren cumpliendo penas disciplinarias; **b.** Proponer por escrito a la Comisión Directiva todas aquellas medidas o proyectos que consideren convenientes para la buena marcha de la institución; **c.** Solicitar por escrito a la Comisión Directiva una licencia con eximición del pago de las cuotas hasta un plazo máximo de seis (6) meses y siempre que la causa invocada se justifique ampliamente. Durante la licencia el socio no podrá concurrir al local social sin razón atendible pues su presencia en el mismo significara la reanudación de sus obligaciones para la asociación; **d.** Presentar por escrito su renuncia en calidad de socio a la Comisión, la que resolverá sobre su aceptación o rechazo si proviniera de un asociado que tenga deudas con la institución o sea posible de sanción disciplinaria.

### Artículo Noveno

Las altas y bajas de los asociados se computaran desde la fecha de la sesión de la Comisión Directiva que las aprueba. Hasta tanto no se haya resuelto la baja de un asociado estarán vigentes para el mismo todos los derechos y obligaciones que establece el presente estatuto.

### Artículo Décimo

Son obligaciones de los asociados;

**a.** conocer, respetar y cumplir las disposiciones de este estatuto, reglamentos y resoluciones de asambleas y de comisión directiva; **b.** abonar mensualmente y por adelantado las cuotas sociales; **c.** aceptar los cargos para los cuales fueron designados; **d.** comunicar dentro de los diez (10) días corridos de todo cambio de domicilio a la Comisión Directiva.

### Artículo Décimo Primero

El socio que no diera cumplimiento al inciso b del artículo anterior y se atrasase en el pago de tres mensualidades, será intimado de manera fehaciente a regularizar su situación. Pasado un mes de la notificación, sin que normalice su mora, será separado de la institución, debiéndose dejar constancia en actas. Todo socio declarado moroso por la Comisión Directiva, a raíz de la falta de pago de tres cuotas consecutivas y por lo tanto excluido de la asociación por

ese motivo, podrá reingresar automáticamente a la institución cuando hubiere transcurrido menos de un año desde la fecha de su exclusión, abonando previamente la deuda pendiente a los valores vigentes, en el momento de la reincorporación, no perdiendo así su antigüedad. Vencido el año se perderá todo derecho y deberá ingresar como socio nuevo.

### **Artículo Décimo Segundo**

Los asociados cesarán en su carácter de tales por las siguientes causas; renuncia, cesantía o expulsión. Podrán ser causa de cesantía: faltar al cumplimiento de las obligaciones previstas en el artículo 12. Serán causas de expulsión;

**a.** observar una conducta inmoral o entablar o sostener dentro del local social o formando parte de delegaciones de la entidad graves discusiones de carácter religioso, racial o político, o participar en la realización de juegos prohibidos o de los denominados “bancados”; **b.** haber cometido actos graves de deshonestidad o engañosos o tratado de engañar a la institución para obtener un beneficio económico a costa de ella; **c.** hacer voluntariamente daño a la institución, provocar graves desordenes en su seno u observar una conducta que sea notoriamente perjudicial a los intereses sociales; **d.** asumir o invocar la representación de la asociación en reuniones, actos de otras instituciones oficiales o particulares, sino mediante autorización o mandato expreso de la Comisión Directiva. En caso de cesantía el sancionado podrá solicitar su reingreso luego de transcurrido un término mínimo de un año. La expulsión representará la imposibilidad definitiva de reingreso.

### **Artículo Décimo Tercero**

Las sanciones que prevé el artículo anterior así como las de suspensión o amonestación serán aplicadas por la Comisión Directiva la que previo a ello deberá intimar al imputado a comparecer a una reunión de dicha Comisión en la fecha y hora que se indicará mediante notificación fehaciente, cursada con una anticipación mínima de diez (10) días corridos, conteniendo la enumeración del hecho punible y de la norma presumiblemente violada, así como la invitación a realizar descargos, ofrecer prueba y alegar sobre la producida. La no comparecencia del interesado implica la renuncia al ejercicio del derecho y la presunción de verosimilitud de los cargos formulados, quedando la Comisión Directiva habilitada para resolver.

### **Artículo Décimo Cuarto**

De las resoluciones adoptadas en su contra por la Comisión Directiva los asociados podrán apelar ante la primera Asamblea que se celebre, presentando

el respectivo recurso en forma escrita ante la Comisión Directiva, dentro de los quince (15) días corridos de notificación de su sanción. No será óbice para el tratamiento del recurso ante la Primera Asamblea, el hecho de que no se lo hubiere incluido en el “Orden del Día”.

### **Título Tercero**

#### **De la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas, su elección.**

##### **Artículo Décimo Quinto**

La institución será dirigida y administrada por una Comisión Directiva compuesta de: un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero, dos Vocales Titulares, dos Vocales Suplentes. Habrá asimismo una Comisión Revisora de Cuentas compuesta por tres miembros titulares y un suplente. El mandato de los miembros de la Comisión Directiva y de la Comisión Revisora de Cuentas durará ..... año/s, pudiendo ser reelectos en el mismo cargo, por una sola vez consecutiva en cargos distintos de la Comisión Directiva sin limitaciones. Los mandatos serán revocables en cualquier momento por decisión de una asamblea de asociados, estatutariamente convocada y constituida con el quórum establecido en el artículo 32° para 1° y 2° convocatoria. La remoción podrá decidirse aunque no figure en el Orden del Día, si es consecuencia directa del asunto incluido en la convocatoria.

##### **Artículo Décimo Sexto**

Los miembros titulares y suplentes de la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas serán elegidos directamente en Asamblea General Ordinaria convocada para llevarse a cabo como mínimo treinta días antes de la finalización del mandato, se hará en los cargos directivos que deberán reservarse, se hará por listas completas, con designación de los propuestos para los cargos de Presidente y Vicepresidente y enunciándose los demás para “Vocales”. En la primera reunión de Comisión Directiva, se distribuirán entre los vocales electos los cargos de Secretario y Tesorero y cualquier otro que la Comisión decida establecer para el mejor gobierno de la entidad. No se tendrán en cuenta las tachas de candidatos y en caso de existir el voto en esas condiciones, se considerará por lista completa. La elección será en votación secreta y se decidirá por simple mayoría de los votos emitidos y declarados válidos por la Junta Escrutadora compuesta por tres miembros designados por la Asamblea de entre los asociados presentes. Las listas de candidatos suscriptas por todos los propuestos con designación de apoderados

y constitución de domicilio especial, deberán ser presentadas a la Comisión Directiva como mínimo con ocho (8) días hábiles de anticipación al acto. La Comisión Directiva se expedirá dentro de las veinticuatro horas hábiles de esa presentación, resolviendo su aceptación o rechazo, según que los candidatos propuestos se hallaren o no dentro de las prescripciones estatutarias y reglamentarias en vigencia. En el segundo de los supuestos de la Comisión Directiva deberá correr traslado al apoderado de la lista observada, por el término de cuarenta y ocho horas hábiles a fin de reemplazar los candidatos observados o subsanar las irregularidades advertidas. La oficialización deberá efectuarse como mínimo dentro de las 24 horas anteriores a la iniciación de la Asamblea, dejando constancia en el acta de Reunión de Comisión Directiva.

### **Artículo Décimo Séptimo**

Para ser miembro titular o suplente de la Comisión Directiva o Comisión Revisora de Cuentas se requiere;

**a.** Ser socio activo o vitalicio con una antigüedad mínima en el primer carácter de seis meses; **b.** Ser mayor de edad ; **c.** Encontrarse al día con la Tesorería Social ; **d.** No encontrarse cumpliendo penas disciplinarias. Los socios designados para ocupar cargos electivos no podrán percibir por ese concepto sueldo o ventaja alguna.

### **Artículo Décimo Octavo**

La Comisión Directiva se reunirá ordinariamente, por lo menos, una vez por mes, por citación de su Presidente y extraordinariamente cuando lo disponga el Presidente o lo soliciten tres de sus miembros, debiendo en estos casos realizarse la reunión dentro de los cinco días hábiles de efectuada la solicitud. La citación en los dos casos, deberá ser efectuada en forma fehaciente, al último domicilio conocido de cada uno de los integrantes de la Comisión Directiva. Los miembros de la Comisión Directiva que faltaren a tres reuniones consecutivas o cinco alternadas, sin causa justificada, serán separados de sus cargos en reunión de comisión Directiva previa citación fehaciente al miembro para que efectúe los descargos pertinentes.

### **Artículo Décimo Noveno**

Las reuniones de Comisión Directiva se celebrarán válidamente con la presencia como mínimo de la mitad más uno de sus miembros titulares, requiriéndose para las resoluciones el voto de la mayoría simple de los presentes. El Presidente tendrá voto y doble voto en casos de empate. Para las reconsideraciones, se requerirá el voto favorable de los dos tercios de los presentes en otra reunión constituido con igual o mayor número de asistentes que en aquella que adoptó la resolución a reconsiderar.

## Título Cuarto

### Deberes y Atribuciones de la Comisión Directiva.

#### Artículo Vigésimo

Son deberes y atribuciones de la Comisión Directiva;

**a.** Cumplir y hacer cumplir este Estatuto y los reglamentos; **b.** Ejercer en general todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la sociedad, quedando facultada a este respecto para resolver por sí los casos no previstos en el presente Estatuto, interpretándolo, si fuera necesario, con cargo de dar cuenta a la asamblea más próxima que se celebre; **c.** Convocar a, y ejecutar las resoluciones de las Asambleas. **d.** Resolver sobre la admisión, amonestación, suspensión, cesantía o expulsión de socios; **e.** Resolver todos los casos de renuncia o separación de los miembros de Comisión Directiva, la incorporación de suplentes y la redistribución de cargos decidida en la oportunidad contemplada en el art. 18º; **f.** Crear o suprimir empleos, fijar su remuneración, adoptar las sanciones que correspondan a quienes los ocupen, contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro los fines sociales; **g.** Presentar a la Asamblea General Ordinaria, la Memoria, Balance general, cuadro de Gastos y Recursos e Informe de la Comisión Revisora de cuentas correspondiente al ejercicio fenecido, como asimismo poner copias suficientes a disposición de todos los asociados, en Secretaría, con las misma anticipación requerida en el artículo 31º para la remisión de las convocatorias a asambleas; **h.** Realizar los actos para la administración del patrimonio social, con cargo de dar cuenta a la primera asamblea que se celebre, salvo los casos de adquisición, enajenación, hipoteca y permuta de bienes inmuebles, en que será necesario la previa aprobación de una asamblea de asociados; **i.** Elevar a la asamblea para su aprobación las reglamentaciones internas que se consideren a los efectos del mejor desenvolvimiento de sus finalidades; **j.** Fijar y disminuir hasta un 50 %, la cuota de ingreso de cada categoría de asociados, por un plazo no mayor de treinta días y siempre que no fuere dentro de los tres meses anteriores a la fecha de la Asamblea Ordinaria Anual; **k.** resolver con la aprobación de las dos terceras partes de los miembros titulares la adhesión o afiliación a una federación o a una asociación de segundo grado con la obligación de someterlo a la consideración de la primera asamblea general ordinaria que se realice; **l.** Cada miembro de la Comisión Directiva deberá abstenerse y excusarse de participar en la toma de decisiones y/o resoluciones, cuando intereses particulares del mismo, pudiera estar en colisión, directa o indirectamente, con el objeto social de la Asociación.



### **Artículo Vigésimo Primero**

Son deberes y atribuciones de la Comisión Revisora de Cuentas;

**a.** Examinar los libros y documentos de la sociedad por lo menos cada tres meses; **b.** Asistir con voz a las sesiones de órgano directivo cuando lo considere conveniente; **c.** Fiscalizar la administración comprobando frecuentemente el estado de la caja y la existencia de los títulos, acciones y valores de toda especie; **d.** Verificar el cumplimiento de las leyes, estatutos y reglamento, especialmente en lo referente a los derechos de beneficios sociales; **e.** Dictaminar sobre la Memoria, Inventario, Balance General y Cuadros de Gastos y Recursos presentados por la Comisión Directiva; **f.** Convocar a Asamblea General Ordinaria cuando omitiera hacerlo el Órgano Directivo; **g.** Solicitar la convocatoria a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue necesario, poniendo los antecedentes que fundamenten su pedido en conocimiento de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas cuando se negare a acceder a ello la Comisión Directiva; **h.** En su caso, vigilar las operaciones de liquidación de la sociedad y el destino de los bienes sociales. La Comisión Revisora de Cuentas cuidará de ejercer sus funciones de modo que no entorpezcan la regularidad de la administración social, siendo responsable por los actos de la Comisión Directiva violatorios de la ley o del mandato social, si no dan cuenta del mismo a la Asamblea correspondiente, o en su actuación posterior a ésta, siguiere silenciando u ocultando dichos actos. Deberán sesionar al menos una vez por mes, y de sus reuniones deberán labrarse actas en un libro especial rubricado al efecto. Si por cualquier causa quedara reducida a dos de sus miembros, una vez incorporado el suplente, la Comisión Directiva deberá convocar, dentro de los quince (15) días a Asamblea para su integración, hasta la terminación del mandato de los cesantes.

## **Título Quinto**

### **Deberes y Atribuciones del Presidente y Vicepresidente.**

#### **Artículo Vigésimo Segundo;**

El Presidente y en caso de renuncia, fallecimiento, licencia o enfermedad, el vicepresidente, hasta la primer Asamblea Ordinaria que designará su reemplazante definitivo, tiene los siguientes deberes y atribuciones;

**a.** Cumplir y hacer cumplir este Estatuto y los Reglamentos que en coincidencia con sus disposiciones se dicten; **b.** Presidir las Asambleas y sesiones de la Comisión Directiva; **c.** Firmar con el Secretario las Actas de Asambleas y Sesiones de la Comisión Directiva, la correspondencia y todo otro documento

de la Entidad; **d.** Autorizar con el Tesorero las cuentas de gastos, firmando los recibos y demás documentos de Tesorería, de acuerdo con lo resuelto por la Comisión Directiva, no permitiendo que los fondos sociales sean invertidos en objetos distintos a los prescritos por este Estatuto; **e.** Velar por la buena marcha y administración de la asociación, haciendo respetar el orden, las incumbencias y las buenas costumbres; **f.** Suspender previamente a cualquier empleado que no cumpla con sus obligaciones, dando cuenta inmediatamente a la Comisión Directiva, **g.** Adoptar por sí y “ad referéndum” las resoluciones de la Comisión Directiva impostergables en casos urgentes ordinarios, absteniéndose de tomar medidas extraordinarias sin la previa aprobación de la Comisión Directiva; **h.** Representar a la Institución en las relaciones con el exterior.

## **Título sexto**

### **Atribuciones y Deberes de los otros Miembros de la Comisión Directiva.**

#### *Del Secretario;*

##### **Artículo Vigésimo Tercero**

El secretario y en caso de renuncia, fallecimiento, ausencia o enfermedad, quien lo reemplace, hasta la primera Asamblea General Ordinaria, que designará su reemplazante definitivo, tiene los siguientes derechos y obligaciones;

**a.** Asistir a las sesiones de la Comisión directiva, redactando las actas respectivas, las que asentará en el libro correspondiente y firmará con el Presidente; **b.** Firmar con el Presidente la correspondencia y todo otro documento de la Institución; **c.** Citar a las sesiones de la Comisión Directiva de acuerdo con el Artículo 20 ° y notificar las convocatorias a asambleas; **d.** Llevar de acuerdo con el Tesorero el registro de Asociados; así como los libros de Actas de Asambleas y Sesiones de la Comisión Directiva.

#### *Del Tesorero;*

##### **Artículo Vigésimo Cuarto**

El Tesorero y en caso de renuncia, fallecimiento, ausencia o enfermedad, quien lo reemplace, hasta la primera Asamblea General Ordinaria que elegirá el reemplazante definitivo, tiene los siguientes deberes y atribuciones;

**a.** Llevar de acuerdo con el Secretario, el registro de Asociados, ocupándose de todo lo relacionado con el cobro de las cuotas sociales; **b.** Llevar los Libros de Contabilidad; **c.** Presentar a la Comisión Directiva, Balance Mensual y preparar

anualmente el Inventario, Balance general y Cuadro de Gastos y Recursos que deberán ser sometidos a la aprobación de la Comisión Directiva, previo dictamen de la comisión Revisora de Cuentas: **d.** Firmar con el Presidente los recibos y demás documentos de tesorería efectuando los pagos resueltos por la Comisión Directiva; **e.** Efectuar en los bancos oficiales o particulares que designe la Comisión directiva a nombre de la Institución y a la orden conjunta de Presidente y Tesorero los depósitos de dinero ingresados a la caja social, pudiendo retener en la misma hasta la suma que anualmente determine la Asamblea, a los efectos de los pagos ordinarios y de urgencia; **f.** Dar cuenta del estado económico de la entidad a la Comisión Directiva y a la Comisión Revisora de Cuentas toda vez que lo exija.

### *De los Vocales Titulares y Suplentes;*

#### **Artículo Vigésimo Quinto**

Corresponde a los Vocales Titulares:

**a.** Asistir con voz y voto a las Sesiones de la Comisión Directiva; **b.** Desempeñar las comisiones y tareas que la Comisión Directiva les confíe.

#### **Artículo Vigésimo Sexto**

Los Vocales Suplentes reemplazarán por orden de lista a los titulares hasta la próxima Asamblea Anual Ordinaria en caso de renuncia, licencia o enfermedad o cualquier otro impedimento que cause la separación permanente de un titular, con iguales derechos y obligaciones. Si el número de miembros de la Comisión Directiva quedare reducido a menos de la mitad más uno de la totalidad, la Comisión Directiva en minoría deberá convocar dentro de los quince días a Asamblea del mandato de los cesantes.

### **Título Séptimo**

#### **De las Asambleas**

#### **Artículo Vigésimo Séptimo**

Habrà dos clases de Asambleas Generales: Ordinarias y extraordinarias. Las Asambleas Ordinarias tendrán lugar dos veces al año y se convocarán con treinta (30) días de anticipación;

**a.** una para decidir la renovación de los miembros de la Comisión Directiva y Comisión Revisora de Cuentas en la forma y según el plazo de los mandatos previstos en los artículos 17 y 18, y **b.** otra, dentro de los tres meses posteriores

al cierre del ejercicio económico que se producirá el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_ cada año para tratar la consideración de la Memoria, Balance General, Inventario, cuadro de Gastos y Recursos e Informe de la de la Comisión Revisora de Cuentas, que correspondan, de acuerdo a lo previsto en el TÍTULO TERCERO de estos Estatutos; c. En ambos casos se podrán incluir en el “Orden del Día” de la Convocatoria, otro asunto de interés que deba ser resuelto por la Asamblea de Socios.

### **Artículo Vigésimo Octavo**

Las Asambleas Extraordinarias serán convocadas con treinta (30) días de anticipación, por resolución de la Comisión Directiva. También podrá ser convocada por la Comisión Revisora de Cuentas o cuando lo solicite el diez por ciento de los socios con derecho a voto. La solicitud deberá ser resuelta dentro de un término no mayor de diez días corridos. Si no se resolviera la petición o se la negare infundadamente, podrán elevarse los antecedentes a la Dirección Provincial de Personas Jurídicas, solicitando la convocatoria por el Organismo de Contralor en la forma que legalmente corresponda.

### **Artículo Vigésimo Noveno**

Las Asambleas se notificarán con veinte (20) días de anticipación, mediante avisos en la sede social y notas cursadas a cada uno de los de los socios al último domicilio conocido en la Entidad, cuando el número de asociados en condiciones de votar fuere inferior a cincuenta. Si fuere superior a ese número se hará por el medio anteriormente mencionado o por dos (2) publicaciones periódicas, realizadas con la anticipación dispuesta en diarios de indiscutida circulación en el partido donde tiene circulación en el partido donde tiene su domicilio la Entidad, y avisos en la sede social. El Secretario deberá documentar el cumplimiento. El Secretario deberá documentar el cumplimiento en término del procedimiento adoptado. En el momento de ponerse el aviso en la sede, se tendrá en Secretaría, con el horario que fije la Comisión Directiva y siempre que deban ser considerados por la Asamblea: un ejemplar de la Memoria, Inventario y Balance general, Cuadro de Gastos, Recursos e Informe de la Comisión Revisora de Cuentas. En caso de considerarse reformas se tendrá un proyecto de las mismas a disposición de los asociados. En las Asambleas no podrán tratarse asuntos no incluidos en el orden del día correspondiente, salvo lo dispuesto en el art. 17°.

### **Artículo Trigésimo**

En la primera convocatoria las Asambleas se celebrarán con la presencia del 51 % de los socios con derecho a voto. Una hora después, si no se hubiese conseguido

ese número, se declarará legalmente constituida cuando se encuentren presentes asociados en número igual a la suma de los titulares y suplentes de la Comisión Directiva y de la Comisión Revisora de Cuentas más uno, si la sociedad contara a la fecha de la Asamblea con menos de cien (100) socios. Si superase esa cantidad podrá sesionar en segunda convocatoria con no menos del 20 % de los socios con derecho a voto.

### **Artículo Trigésimo Primero**

En las Asambleas las resoluciones se adoptarán por simple mayoría de los votos emitidos, salvo los casos previstos en el estatuto que exigen proporción mayor. Ningún socio podrá tener más de un voto y los miembros de la Comisión Directiva y la Comisión Revisora de Cuentas se abstendrán de hacerlo en asuntos relacionados con su gestión. Un socio que estuviere imposibilitado de asistir personalmente podrá hacerse representar en las Asambleas por otro asociado, mediante carta poder con firma certificada de Escribano Público. Ningún asociado podrá presentar más de una carta poder.

### ***Del Patrón de Socios;***

#### **Artículo Trigésimo Segundo;**

Con treinta días (30) de anterioridad a toda Asamblea, como mínimo, estará confeccionado por la Comisión Directiva, un listado de socios en condiciones de votar; el que será puesto a disposición de los Asociados en Secretaría, a partir de la fecha de la convocatoria. Se podrán oponer reclamaciones hasta cinco días hábiles anteriores a la fecha de la Asamblea, las que serán resueltas por la Comisión Directiva dentro de los dos días hábiles posteriores. Una vez que se haya expedido la Comisión Directiva sobre el particular, quedará firme el listado propuesto. A éste, sólo podrán agregarse aquellos socios que no hubieren sido incluidos por hallarse en mora con Tesorería y que regularicen su situación hasta 24 horas antes de la Asamblea. A estos efectos la Comisión Directiva habilitará horarios amplios durante tres días anteriores al cierre de pagos.

#### **Artículo Trigésimo Tercero**

Para reconsiderar resoluciones adoptadas en la Asambleas anteriores, se requerirá el voto favorable de los dos tercios de los socios presentes en otra Asamblea constituida como mínimo con igual o mayor número de asistentes al de aquella que resolvió el asunto a reconsiderar.

## **Título Octavo**

### **Reformas de Estatuto, Diseolución, Funsión.**

#### **Artículo Trigécimo Cuarto**

Estos estatutos no podrán reformarse sin el voto de los dos tercios de los votos emitidos en una Asamblea convocada al efecto y constituida en primera convocatoria con la asistencia como mínimo del 51% de los socios con derecho a voto y en segunda convocatoria con el quórum mínimo previsto en el artículo 32°.

#### **Artículo Trigésimo Quinto**

La institución sólo podrá ser disuelta por la voluntad de sus asociados en una Asamblea convocada al efecto y constituida de acuerdo a las condiciones preceptuadas en el artículo anterior. De hacerse efectiva la disolución se designaran los liquidadores que podrán ser la misma Comisión Directiva, o cualquier otro u otros asociados que la Asamblea resuelva. La Comisión Revisora de Cuentas deberá vigilar las operaciones de liquidación. Una vez pagadas las deudas sociales, el remanente de los bienes se destinaran a \_\_\_\_\_ con domicilio en la localidad de \_\_\_\_\_ Partido de. \_\_\_\_\_ Provincia de Buenos Aires, reconocida como Persona Jurídica bajo Matrícula \_\_\_\_\_

#### **Artículo Trigésimo Sexto**

Esta institución no podrá fusionarse con otra u otras similares, sin el voto favorable de los dos tercios de los socios presentes en una Asamblea convocada al efecto y constituida en primera convocatoria con la presencia como mínimo del 51° de los socios con derecho a voto. En la segunda convocatoria se hará en el quórum previsto en el artículo 32°. Esta resolución deberá ser sometida a consideración de la Dirección Provincial de Personas Jurídicas, para su conformación.

## **Disposición Transitoria**

#### **Artículo Trigésimo Séptimo;**

Quedan facultados el Presidente y el Secretario, para aceptar las modificaciones que la Dirección Provincial de Personas Jurídicas o cualquier otro organismo formule a estos Estatutos, siempre que las mismas se refieren a simples cuestiones de forma y no alteren el fondo de las disposiciones establecidas.





- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III



**Anexo 3**  
Evaluación de desempeño de la  
Agencia Mentora/Organismo Promotor



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

### Anexo 3

Las **Agencias a crear** realizarán una evaluación del desempeño de la Agencia Mentora que será recibida al finalizar la TERCERA ETAPA por el *organismo promotor*

<b>Evaluación de desempeño sobre la agencia de desarrollo mentora/organismo promotor.</b>
<b>Fecha;</b>
<b>Partido/Localidad donde se creará la Agencia;</b>
<b>Nombre del referente a cargo;</b>
<p><b>Primera Etapa;</b>  <b>Diagnóstica (Califique del 1 al 10)</b></p> <p>1 Charla brindada por el <i>organismo promotor</i>: _____</p> <p>2 Disipación de dudas por parte del equipo técnico del <i>Organismo Promotor</i>: _____</p> <p>3 Grado de dificultad para realizar la técnica FODA: _____</p> <p>4 Grado de dificultad para realizar la técnica “Mapa de actores” o sociograma: _____</p>

**Segunda Etapa;**  
**Acercamiento inicial a la estructura de la agencia de desarrollo local**  
**-Califique del 1 al 10-**

*Primer instancia;*

- 1 Predisposición del referente de la ADL Mentora para las consultas: \_\_\_\_
- 2 Exposición del referente de la ADL Mentora:
  - a Integrantes equipo de gestión: \_\_\_\_
  - b Áreas: \_\_\_\_
  - c Instituciones con las que se articula: \_\_\_\_
  - d Modo de sustentabilidad económica: \_\_\_\_
  - e Cantidad de Pymes que asiste: \_\_\_\_
  - f “Buenas prácticas”: \_\_\_\_

*Segunda instancia;*

- 1 Celeridad de la respuesta por parte de la ADL Mentora: \_\_\_\_
- 2 Predisposición del referente de la ADL Mentora para las consultas: \_\_\_\_
- 3 Acompañamiento de la ADL Mentora: \_\_\_\_
- 4 Comunicación con la ADL Mentora: \_\_\_\_
- 5 Otros : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Tercer Etapa;  
Definición del proyecto especial  
-Califique del 1 al 10-**

- 1 Celeridad de la respuesta por parte de la ADL Mentora:\_\_\_\_\_
- 2 Predisposición del referente de la ADL Mentora para las consultas:\_\_\_\_\_
- 3 Acompañamiento de la ADL Mentora:\_\_\_\_\_
- 4 Comunicación con la ADL Mentora:\_\_\_\_\_
- 5 Otros :\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Cuarta Etapa;  
Planificación del proyecto especial  
-Califique del 1 al 10-**

- 1 Celeridad de la respuesta por parte de la ADL Mentora:\_\_\_\_\_
- 2 Predisposición del referente de la ADL Mentora para las consultas: \_\_\_\_\_
- 3 Acompañamiento de la ADL Mentora: \_\_\_\_\_
- 4 Comunicación con la ADL Mentora: \_\_\_\_\_
- 5 Otros :\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Quinta Etapa;**  
**Planificación de actividades**  
**-Califique del 1 al 10-**

- 1 Celeridad de la respuesta por parte de la ADL Mentora: \_\_\_\_\_
- 2 Predisposición del referente de la ADL Mentora para las consultas: \_\_\_\_\_
- 3 Acompañamiento de la ADL Mentora: \_\_\_\_\_
- 4 Comunicación con la ADL Mentora: \_\_\_\_\_
- 5 Otros : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_





- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III



**Anexo 4**  
Síntesis Ejecutiva de la Reunión



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

## Anexo 4

### Síntesis Ejecutiva de la Reunión

<b>Lugar y Fecha de la Reunión</b> _____ _____ _____
<b>Convocada por</b> _____ _____ _____
<b>Participantes</b> _____ _____ _____ _____
<b>Motivos de la Reunión</b> _____ _____ _____ _____ _____
<b>Principales temas tratados</b> _____ _____ _____ _____ _____
<b>Acciones a realizar/plazo</b> _____ _____ _____ _____



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

**Anexo 5**  
**F.O.D.A.**



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

**Anexo 5**  
**F.O.D.A.**

# FORTALEZAS

Actividades que desarrollan bien, recursos que controla, capacidades y/o habilidades que posee.

# OPORTUNIDADES

Factores del entorno que resulten positivos.

# DEBILIDADES

Actividades que no realiza bien, o recursos que necesita pero que no dispone, capacidades y/o habilidades que no posee.

# AMENAZAS

Factores del entorno que resulten negativos.



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III



**Anexo 6**  
Análisis F.O.D.A.



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

**Anexo 6**  
**Análisis F.O.D.A.**

**Municipio “X”;**  
Análisis F.O.D.A.

**Fecha;**  
28 de septiembre del 2010

**Lugar;**  
“X”

**Participantes;**

Nombre y Apellido	Institución
XXXX	INTA
XXXX	Cooperativa Eléctrica
XXXX	Sociedad Rural
XXXX	Municipalidad
XXXX	Agricultora Familiar
XXXX	Sociedad Civil
XXXX	Comedor Local
XXXX	Hospital Municipal
XXXX	IPEL –Asociación de Arquitectos-

Estas actividades con metodología taller resultan interesantes si y solo si los asistentes tienen conocimiento de su localidad y participan activamente. El resultado se ve plasmado en las fortalezas, oportunidades, dificultades y amenazas de la localidad. El taller realizado en la localidad de "X" fue altamente positivo, en lo que a esto respecta, dado tanto por la cantidad de asistentes como por la diversidad de instituciones que se hicieron presentes.

## Fortaleza

Durante el transcurso del taller se detectaron 10 fortalezas, que hacen tanto a las características de los habitantes de la localidad como a los recursos con los que cuenta el territorio;

**1. Compromiso; 2. Ubicación geográfica; 3. Gran oferta laboral en la cabecera del partido; 4. Aporte de los sectores a la educación; 5. Oferta en estudios terciarios; 6. Parte de la producción posee valor agregado desde la localidad; 7. Integración horizontal; 8. Recursos naturales (buenos suelos, río, clima. Aptitud agrícola óptima); 9. Cantidad de habitantes laboralmente activa; 10. Industrias instaladas y en crecimiento.**

El **compromiso** se hizo manifiesto con la participación del Intendente en el transcurso de la primera instancia del taller y la alta participación de las Instituciones y la variedad de las mismas, tanto en la primera como en la segunda instancia. Creemos que un alto involucramiento en esta primera instancia es esperanzador para lo que se gestará luego, ya que vislumbra un alto involucramiento que solo podrá mantenerse con el compromiso posterior y la gesta de proyectos que puedan ser absorbidos por la futura Agencia de Desarrollo.

Debe tenerse en cuenta que muchas de las fortalezas enumeradas se ven contrariadas por alguna debilidad, como son los casos de;

- La *ubicación geográfica*, que queda supeditada a la *falta de mantenimiento de las rutas*.
- La *gran oferta laboral en la cabecera del partido* que queda contrarrestada por la *falta de transporte público* que una a las localidades con la cabecera del partido.

- **Recursos naturales (buenos suelos)** se opone a la falta de una *ley de arrendamientos y agroquímicos (aunque esta última se está tratando)*.
- **Industrias instaladas y en crecimiento**, pero no se cuenta con un *Parque Industrial*, sino con una zona industrial, a la vez que *falta infraestructura* para el alto crecimiento industrial.
- **Parte de la producción posee alto valor agregado**. La materia prima se elabora en “X”, pero *la producción se va*.

Es necesario reverlas y convertir aquellas debilidades en oportunidades y potenciar así las fortalezas. Estas podrían formar parte de las problemáticas que debería afrontar la futura Agencia de Desarrollo a crear.

Entre las fortalezas se menciona el **“aporte de los sectores a la educación”**. De aquí se desprende una pregunta: *¿Qué aportan estos sectores a la educación?*

De acuerdo al censo 2001 en la localidad de “X” ha aumentado la población en relación a los años anteriores, por lo que se puede establecer que mucha gente llega a vivir a la localidad, a la vez que aquellos jóvenes que han culminado la escuela siguen alguna carrera terciaria en la misma localidad, *¿se ha evaluado la posibilidad de realizar algún convenio con alguna Universidad pública para hacer una extensión?*

## Oportunidades

### 1 Contexto internacional favorable para cereales

### 2 Industrializar

A partir de las oportunidades vislumbradas será importante retomarlas y profundizarlas para ver de qué modo utilizarlas a favor.

En relación al contexto internacional favorable para cereales: **¿qué se esta generando desde la localidad para favorecerse de este contexto?**

En relación a la industrialización, **¿a qué se hace referencia?** Dentro de las fortalezas se muestran las vastas industrias que están llegando a al localidad, pero

no se presenta un Sector Industrial Planificado o un Parque Industrial para el alojamiento de estas sino una zona industrial, que se encuentra cercana a la zona urbana.

## Debilidades

Se han nombrado 10 debilidades dentro del análisis, de las cuales 4 fueron enumeradas en el momento que se hizo mención a las fortalezas;

**1. Falta de infraestructura (servicios); 2. Falta de Parque Industrial (Hay zona industrial); 3. Asentamientos no controlados; 4. Ordenamiento de RSU; 5. Falta de educación de la cultura de trabajo; 6. Falta de mantenimiento de las rutas (ferroviarias y transporte público); 7. Falta de seguridad; 8. Ley de arrendamiento (Ley de agroquímicos –se está tratando-); 9. Falencia en la planificación urbana; 10. Falta de tierras y vivienda.**

A través de lo que se fue mencionando durante el transcurso del taller, se hizo presente de diferentes maneras el conflicto con la planificación urbana, que ha traído como consecuencias: asentamientos no controlados, rutas con falta de mantenimiento, falta de tierras y vivienda. Como se hizo mención anteriormente, se ve un notable crecimiento de la población en la localidad, y queda demostrado en las falencias que se muestran en la planificación urbana. El ordenamiento de los residuos sólidos urbanos, quizás venga aparejado de esta situación. Lo que es interesante es la participación del IPEL –Asociación de Arquitectos- en este taller (esperando que también sean partícipes de la creación).

## Amenazas

**1. Falta de difusión; 2. Falta de participación de algunos sectores técnicos; 3. Poca integración territorial; 4. Carencia de un marco regulatorio (Para RSU); 5. Deslocalización de los recursos; 7. Falta de interés por el desarrollo rural; 8. Falta de efectivización de las acciones; 9. Falta de cuadros técnicos; 10. No hay secretaría de ambiente.**

En relación al punto 1, aclarar en torno a qué hay falta de difusión. En torno al punto 2, profundizar sobre qué sectores técnicos deberían participar activamente y fundamentar por qué (para ello fue dado en su momento el sociograma. Incorporar esta relación si no fue ya incorporada). En relación a la deslocalización de los recursos les pedimos tengan a bien profundizar en las consecuencias de la misma. De dicho estudio se podrían deslindar futuras actividades en el marco de la Agencia.

En el punto 7, fundamentar el por qué de este panorama negativo y en tal sentido comenzar a prever acciones. En el caso del punto 9, habrá que relevar qué tipo de capacitaciones estarían siendo necesarias de fomentar. En general, muchas Agencias tienen como primeras acciones este tipo de relevamientos, lo cual les permite luego del análisis, vincularse con las diferentes ofertas programáticas en materia de capacitación y comenzar a hacer visible la Agencia y los servicios que brinda.

#### **Punto 10 ¿Qué área suple hoy las acciones propias de una Secretaría de ambiente?**

El punto 8 (falta de efectivización de las acciones), permite retomar una cuestión ya hablada en el marco del taller. Las Agencias de Desarrollo Local no son un fin en si mismo. En tanto son consideradas “instrumentos” dependerá justamente de quiénes lo “manejen”. Consideramos que el hecho de que exista un firme compromiso por parte del Municipio hará que esta experiencia no sea desestimada. En este marco será esencial desde el principio saber con certeza con cuántos recursos humanos, materiales, etc. se cuenta para llevarla a cabo. Consideramos que depende de cada una de las agencias recién creadas, de las ya consolidadas y del “Organismo promotor” en conjunto demostrar que el rol de las Agencias de Desarrollo es estratégico para promover el desarrollo de las comunidades.

**Equipo técnico del “Organismo Promotor”.**



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III



**Anexo 7**



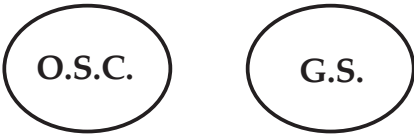







Actores Existentes y Tipos de Relaciones



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

Anexo 7

Actores Existentes y Tipos de Relaciones

<p><b>Actores Existentes</b> (Las figuras son sugeridas, pueden incluirse otras figuras o formas de representación, con la correspondiente referencia)</p>	
	<p><b>Sector Público;</b> <i>Municipio, Provincia y Nación, Organismos Públicos, etc.</i></p>
	<p><b>Sector Privado;</b> <i>Grandes Empresas, locales o extralocales. Pequeñas y Medianas Empresas, micro emprendimientos, etc.</i></p>
	<p><b>Tercer Sector;</b> <i>Organizaciones de la Sociedad Civil, Movimientos o Asociaciones, grupos Sociales, etc.</i></p>
<p><b>Relaciones</b></p>	
	<p><b>Relación unidireccional.</b></p>
	<p><b>Relación bi- direccional.</b></p>
	<p><b>Relación fuerte unidireccional.</b></p>
	<p><b>Relación fuerte bi-direccional.</b></p>
	<p><b>Relación de oposición o conflictiva.</b></p>
	<p><b>Relación débil.</b></p>
	<p><b>Relación potencial.</b></p>



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

**Anexo 8**

Acta de Constitución de Mesa de Consenso Local



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III

## Anexo 8

### Acta de Constitución de Mesa de Consenso Local

En la ciudad de \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_ horas, del día \_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año dos mil \_\_\_\_ se reúnen por la **Municipalidad de \_\_\_\_\_** el Intendente Municipal \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_ por la **Secretaria de Producción de la Municipalidad de \_\_\_\_\_** el Secretario \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_, por la **Cámara de Comercio e Industria de \_\_\_\_\_**, el Presidente Sr. \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_, por la **Cámara de Microempresas de \_\_\_\_\_**, el Presidente, Sr. \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_, por la **Cámara de Turismo de \_\_\_\_\_**, el Presidente Sr. \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_; representantes del **Honorable Concejo Deliberante** por cada uno de los Bloques, por el **Bloque \_\_\_\_\_**, Sr. \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_ por el **Bloque \_\_\_\_\_**, Dr \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_, y por el **Bloque \_\_\_\_\_**, Sr \_\_\_\_\_, DNI \_\_\_\_\_, a los efectos de conformar el Mesa de Consenso Local para el Desarrollo Económico de la localidad de \_\_\_\_\_

La Mesa de Consenso tendrá como función generar un ámbito de interacción, entre instituciones gubernamentales y no gubernamentales, empresas, personas y organismos estatales, para incrementar el desarrollo económico local.

La Mesa de Consenso designa como representante Institucional de la misma ante el "*Organismo promotor*" a \_\_\_\_\_ y a \_\_\_\_\_ como responsable Técnico para desarrollar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos antes mencionados.

Adicionalmente a lo detallado la Mesa de Consenso Local se compromete a efectuar todas las gestiones necesarias para conformar una Entidad para el Desarrollo Económico Local, institución que asumirá el rol que le compete a esta Mesa de Consenso Local y cumplirá con las formalidades legales que corresponda.

Por acuerdo de los presentes se podrá proponer la ampliación de la representación técnica.

En prueba de conformidad se firman \_\_\_\_\_ copias, una para cada una de las partes intervinientes y una adicional para notificar al "*Organismo Promotor*".



- Proyecto co-financiado por la Comisión Europea Oficina Programa URBAL III



Urb-III es un programa de cooperación regional descentralizada de la Comisión Europea cuyo objetivo es contribuir a incrementar el grado de cohesión social y territorial en el seno de las colectividades subnacionales y regionales de América Latina.

[www.eulawin-urbal3.net](http://www.eulawin-urbal3.net)