

Conformación de Unidad de Gestión de Servicios para Pymes en San Carlos de Bariloche

Categoría: Relatos de experiencias realizadas en el desarrollo e implementación de: gestión, vinculación, innovación y transferencia tecnológica.

Aéreas temáticas: Desarrollo Regional. Polos y Parques Tecnológicos. Clusters, distritos tecnológicos productivos.

Autores: ALONSO, Telma Fabiana; LILLO ARENAS, Orieta; TOTONELLI, Laura Irene

Filiación: Universidad Nacional de Río Negro, Sede Andina

Contacto: ltotonelli@unrn.edu.ar

Resumen

Bariloche es una ciudad situada en la región andina, al suroeste de la Provincia de Río Negro. Cuenta con 133.500 habitantes (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011), que representa el 20% de la población rionegrina total. Bariloche ha cuadruplicado su población entre 1970 y 2010, con una tasa de crecimiento poblacional del 3,5% anual. Con una densidad de 24,7 habitantes por km², es la ciudad más densamente poblada de toda la provincia. La variación intercensal en el periodo 2001 y 2010 reflejó un incremento poblacional del 21,6%. El crecimiento de la ciudad se explica por la migración interna (7% de la población): familias que provienen del resto del país (Capital Federal y Gran Buenos Aires, Rosario y Córdoba, principalmente) y también desde las zonas rurales de Río Negro (Pilcaniyeu, Comallo, Ingeniero Jacobacci, Maquinchao, Los Menucos). También, hay población externa, en el orden del 1,8% (principalmente de Chile).

Gracias a su fisonomía, su historia y ubicación cercana a la frontera (Méndez, 2010), Bariloche cuenta con orientaciones productivas diversas, entre las que descolla el turismo y la actividad comercial, el sector público y las actividades científicas y tecnológicas, si bien hay también numerosos emprendimientos comerciales y productivos de escala variada. Según estimaciones efectuadas por INDEC, la población rionegrina actual, de 648.277 habitantes, llegará a cerca de un millón de habitantes para el año 2040, con una tasa de crecimiento mayor a la media nacional. Según estas proyecciones, Kozulj (Kozulj, 2014) indica que la ciudad necesita generar unos 1.500 nuevos puestos de trabajo cada año. La pregunta que cabe hacerse es: ¿qué sector productivo podrá proveerlos?

Sobre la base de esa cuestión, la Secretaría de Desarrollo Económico pretende desarrollar en la ciudad de Bariloche una Unidad de Gestión de Servicios, para contribuir al sostenimiento y desarrollo de las pymes, entendidas como organismos generadores de empleo. Los objetivos del proyecto se orientan a contribuir a la promoción del desarrollo económico y empresarial a través de la creación de nuevas empresas, la consolidación de MIPYMES jóvenes, y la generación de redes asociativas empresariales que contribuyan a fortalecer el ecosistema emprendedor y empresarial en Bariloche.

El presente trabajo describe el proceso de consultoría interdisciplinario convocado por la Municipalidad de Bariloche, específicamente en las actividades de diseño de la estructura y metodología de gestión de la Unidad de Gestión de Servicios, y las acciones

de fortalecimiento y entrenamiento del equipo interno y vinculación interinstitucional. Ya han sido llevadas a cabo algunas de las actividades de implementación, con un buen nivel de convocatoria para las primeras acciones.

El proyecto se encuentra en la etapa de implementación inicial.

Palabras clave: Proceso de incubación, Desarrollo local, emprendedores, empresarios, empresas

Desarrollo

Durante el año 2014, la Secretaría de Desarrollo Económico de la Municipalidad de San Carlos de Bariloche (en adelante SDE), impulsó la implementación de un proyecto destinado a la generación de una incubadora de empresas. En efecto, el “**Proyecto de Fortalecimiento y Desarrollo de Incubadora de Emprendimientos de Base Productivos/Tecnológicos en la ciudad de San Carlos de Bariloche**” tuvo como finalidad contribuir a la promoción del desarrollo económico y empresarial a través de la creación de nuevas empresas y la consolidación de emprendimientos, además de favorecer la promoción de redes asociativas empresariales e institucionales que contribuyan a consolidar el ecosistema emprendedor en la localidad. El proyecto fue financiado por fondos BID, en el marco del Programa de Acceso al Crédito y Competitividad Para Mipymes - PAC, Proyecto BID 1884 OC-AR.

Fueron sus propósitos los de “*...Desarrollar y poner en funcionamiento una incubadora de proyectos y emprendimientos de base productiva y tecnológica, y mejorar las capacidades de gestión para la prestación de servicios a empresas y emprendedores, por medio de potenciar el aprovechamiento de las oportunidades del entorno para la creación y consolidación de nuevas empresas*”(Secretaría de Desarrollo Económico, Municipalidad de San Carlos de Bariloche, 2014), y planteó lograrlo a través de dos componentes: el fortalecimiento y desarrollo de una incubadora, por un lado, y por otra parte, la identificación de oportunidades y desarrollo de proyectos. El presente trabajo se focalizará en el análisis del primer componente.

El plazo de proyecto previsto fue de seis (6) meses, con un presupuesto de \$877.500 (con un aporte local de \$179.000) y con los siguientes resultados esperados:

1. Conformación y puesta en funcionamiento de la Incubadora de Emprendimientos y Proyectos de matriz productiva/tecnológica.
2. Capacidades de gestión para la incubación de emprendimientos y prestación de servicios a emprendedores y empresas.
3. Red de vinculación y articulación para el desarrollo de proyectos entre Incubadora, Empresas, Instituciones de Apoyo y Organismos Públicos fortalecida.
4. Potenciación del ecosistema emprendedor local para el desarrollo de proyectos innovadores.

Para el componente de fortalecimiento y desarrollo de una incubadora, se plantearon seis actividades:

- Actividad 1.1 Coordinación del Proyecto
- Actividad 1.2 Adecuación edilicia y equipamiento tecnológico para servicios a emprendedores y empresas.
- Actividad 1.3 Diseño y desarrollo de manuales de procedimientos

- Actividad 1.4 Estructura de organización y metodología del sistema de gestión para incubación de proyectos
- Actividad 1.5 Estrategia de comunicación, identidad visual y posicionamiento de incubadora de proyectos
- Actividad 1.6 Fortalecimiento y entrenamiento del equipo de trabajo en gestión de proyectos y desarrollo emprendedor

La idea original de una incubadora de empresas, fue posteriormente derivando en una Unidad de Gestión de Servicios, tal como fue lanzada oficialmente el 3 de marzo de 2015 en un evento oficial¹. El equipo de trabajo convocado fue de tipo interdisciplinario: abogados, administradores, comunicadores, contadores economistas, sociólogos. Las autoras del presente trabajo desarrollaron las actividades 1.4 y 1.6, en carácter de consultoras externas, mediante una vinculación por locación de obra, y participaron activamente a lo largo del proceso. A continuación se desarrollarán los contenidos y alcances de ambas actividades.

Actividad 1.4 Estructura de organización y metodología del sistema de gestión para incubación de proyectos

Alineado con el objetivo del proyecto, se estableció como propósito de esta consultoría específica, el diseño, elaboración e implementación del modelo de incubación y gestión de proyectos y emprendimientos para la SDE.

El objetivo general de la consultoría fue *Diseñar, elaborar e implementar el modelo de incubación y gestión de proyectos y emprendimientos*. Para ello, se plantearon como objetivos específicos:

- Establecer la metodología, protocolos, instructivos, documentos y formularios para el desarrollo del proceso de incubación en base a casos prácticos y experiencias consolidadas.
- Capacitar a diversos actores del equipo de trabajo asignado en la implementación y desarrollo de la incubadora.
- Realizar prueba piloto con casos de incubación y entrenamiento de equipos de trabajo.
- Favorecer la implementación de metodología e instrumentos de gestión definitivos.

En esa línea se presentaron como productos entregables:

- Modelo de negocio con incorporación de misión, visión, valores y objetivos.
- Esquema del proceso de incubación en sus tres fases: inducción, desarrollo y aceleración.
- Cuadro resumen de cada fase dividida por etapa con detalle de: proceso, documentación operativa, requerimientos, responsable, equipo de apoyo, entregable por el emprendedor y plazo total.
- Modelos de documentación operativa para cada fase
- Capacitación y Prueba piloto: acompañamiento al equipo de la SDE y trabajo conjunto con actores relevantes involucrados (coordinador de la Universidad de Río Negro y facilitador de eventos) para el lanzamiento del primer ciclo de incubación, guiando en la definición de fechas, identificación de actores y

¹ Ver en <http://www.bariloche.gov.ar/noticia2014.php?noticia=3397>

grupos de interés, alianzas estratégicas, acuerdo de voluntades y otros aspectos de logística.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, se realizaron análisis de casos, relevamiento de antecedentes y concertación de entrevistas a actores relevantes para el proceso. Posteriormente, a través de la metodología FODA y la información recopilada se definió junto a la SDE el modelo más adecuado para realizar el acompañamiento.

Mediante un taller participativo de la herramienta CANVAS, con los referentes del proyecto, se diseñó el modelo de negocios para la Incubadora. De esa reunión surgió el primer bosquejo de definiciones estratégicas que posteriormente derivaron en la misión, visión, valores y objetivos de la misma, que fueron incorporados al Manual de procedimientos. También se definió que la Unidad de Gestión de Servicios funcione en el ámbito de la SDE bajo la denominación PUNTO PYME.



Ilustración 1 CANVAS de Punto Pyme (Bariloche)

Durante el proceso de la consultoría, se trabajó complementariamente con los consultores de las otras actividades, en particular en el avance de acuerdos de colaboración institucional (actividad 1.6) y en la elaboración del manual de procedimientos de la incubadora (actividad 1.3).

Luego de una primera etapa de análisis de casos, relevamiento de antecedentes y concertación de entrevistas a actores relevantes para el proceso, acompañada del análisis de fortalezas y debilidades de la SDE más aspectos importantes del entorno a tener en cuenta, se definió en sucesivas reuniones e intercambios junto a la propia Secretaría el modelo más adecuado para realizar el acompañamiento

Esquema del proceso de incubación

A partir del acuerdo de misión, visión, valores y objetivos estratégicos, se delinea la realización del proceso en tres fases, presentando dos ciclos anuales completos de cada uno.

Para la consecución de la consultoría, se estableció una comunicación permanente tanto presencial como virtual a través de tres elementos básicos: creación en dropbox de carpeta compartida, mensajería por correo electrónico y telefónicamente, junto a los miembros de la SDE referentes, además de reuniones conjuntas con las consultoras de la actividad 1.3 (elaboración de manuales), obteniendo finalmente el proceso y la composición de cada fase a relevar en la prueba piloto.

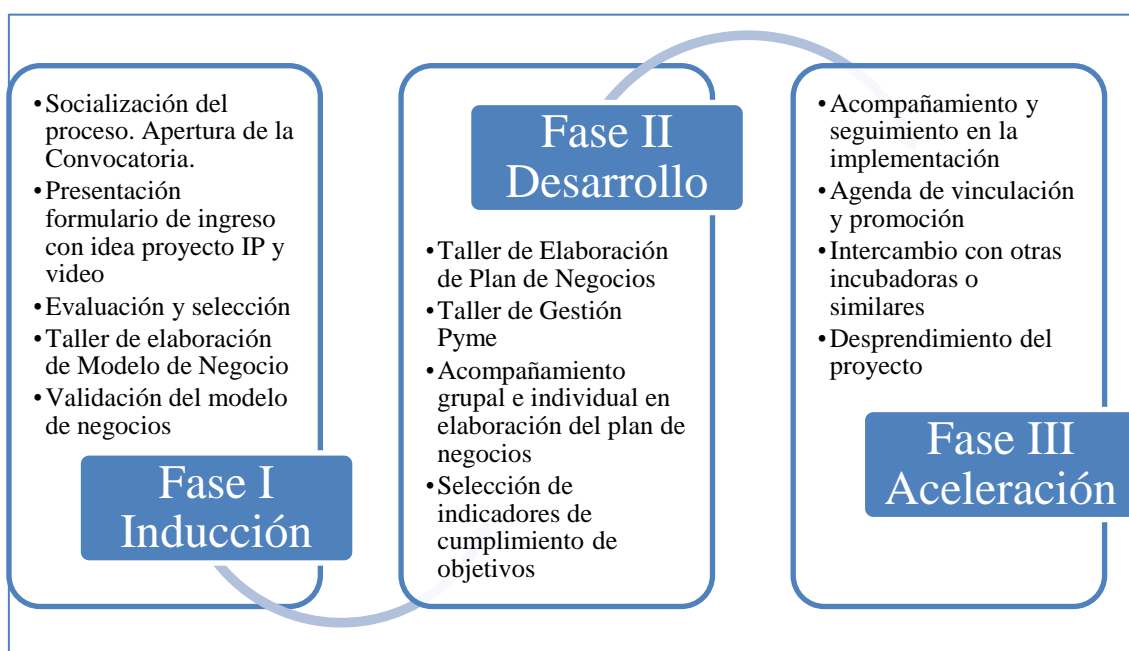


Ilustración 2 Fases de Punto Pyme

Las tareas e hitos planteados para la fase I, denominada "**Inducción**", incluyen la apertura y llamado a presentación de propuestas, una instancia evaluativa de las mismas, y la invitación a la preparación del modelo de negocios de los postulantes, una vez recibida la primer actividad de capacitación en el programa. Como hito de la actividad, se espera la presentación por parte de los postulantes, del modelo de negocios formulado mediante metodología CANVAS. Alumnos y docentes de la UNRN colaboran en el acompañamiento personalizado de cada proyecto (ver PTS en página 11). Esta instancia comenzó el 3 de marzo y cierra el 22 de mayo:

Inducción			
Convocatoria <ul style="list-style-type: none"> •Apertura del ciclo •Entrega de bases y condiciones 	Presentación de Ideas Proyecto <ul style="list-style-type: none"> •Recepción de formularios con Idea Proyecto y video 	Evaluación, selección y respuesta <ul style="list-style-type: none"> •Evaluación y selección IP •Convocatoria al taller "Modelo de Negocio" 	Taller Modelo de Negocio <ul style="list-style-type: none"> •Taller de elaboración de Modelo de Negocio CANVAS •Presentación del Modelo de Negocio •Validación del MN

Tabla 1 - Actividades Fase I - Inducción

Para la fase II, denominada "**Desarrollo**", el grupo de empresas / emprendimientos a acelerar ya habrán sido definidos, los empresarios / emprendedores han definido los alcances estratégicos de sus negocios y estarán en condiciones de profundizar el análisis y construcción del modelo conceptual de empresa, a través de actividades de capacitación orientadas a tal efecto: elaboración del Plan de Negocios, confección de indicadores de desempeño y establecimiento de objetivos específicos para cada caso. Esta fase comienza el 23 de mayo y cierra el 31 de julio, y son sus hitos: la presentación de plan de negocios, la presentación de tablero de comando, el establecimiento de cronograma de actividad:

Desarrollo		
Elaboración del Plan de Negocios <ul style="list-style-type: none"> •Capacitación y acompañamiento en elaboración de: <ul style="list-style-type: none"> •Planificación estratégica •Plan de Negocio •Evaluación e informe del Plan de Negocio 	Taller de Gestión Pyme <ul style="list-style-type: none"> •Capacitación en gestión de Pymes •Tablero de Comando indicadores propios 	Indicadores y cronograma de seguimiento <ul style="list-style-type: none"> •Selección de indicadores de cumplimiento de objetivos por Punto Pyme •Seguimiento, control y corrección

Tabla 2 - Actividades Fase II

Por último, la tercera y última fase, la de "**Aceleración**", plantea el acompañamiento y seguimiento por parte de la Unidad de Gestión de Servicios, verificando el cumplimiento de los objetivos prefijados, análisis de desvíos, y actividades diversas de sostenimiento. Esta etapa comienza a partir del 1 de agosto, y se extiende por un máximo de 2 años, donde se espera proceder al desprendimiento de la empresa acompañada.

Aceleración		
<p>Acompañamiento y seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación del plan • Monitoreo de indicadores de seguimiento y cumplimiento de objetivos • Detección de desvíos y aplicación de correctores 	<p>Agenda de vinculación y promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma de eventos, ferias, ruedas de negocio • Confección de agenda con grupos de interés • Intercambio con otras incubadoras • Promoción nacional e internacional • Preparación para el próximo ciclo 	<p>Desprendimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la planificación • Informe de cierre del ciclo

Tabla 3 - Actividades Fase III

Conclusiones de la actividad

Al cierre de la actividad, que se desarrolló durante los cuatro meses de la consultoría, se estableció claramente un proceso de incubación con tres etapas definidas: inducción, desarrollo y aceleración de proyectos.

La metodología y el trabajo realizado, involucrando permanentemente a los actores responsables de la ejecución, favorecieron el aprendizaje no sólo del proceso en sí mismo sino del entender asertivamente cuál es la operatoria más apropiada para desarrollar y fortalecer los emprendimientos del ecosistema emprendedor de la región.

En ese sentido, realizar la prueba piloto y acompañar al equipo de implementación sirve para ajustar a la realidad cuestiones que desde la teoría serían de menor impacto o que en este momento no son viables operativamente.

De esta manera, se conformaron proceso, metodología y documentación operativa de la incubadora, incluyendo protocolos, formularios, instructivos y demás documentos necesarios para su implementación, en un plazo inmediato posterior a la finalización de su diseño.

Actividad 1.6 Fortalecimiento y entrenamiento del equipo de trabajo en gestión de proyectos y desarrollo emprendedor

La actividad de fortalecimiento y entrenamiento del equipo de trabajo en gestión de proyectos y desarrollo emprendedor tuvo como objetivo general el de fortalecer las capacidades institucionales de la SDE en el marco del proyecto de “Fortalecimiento y desarrollo de incubadora de emprendimientos de base productivos / tecnológicos en San Carlos de Bariloche”. Se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Lograr que la Secretaría de Desarrollo Económico de la Municipalidad, pueda incorporar herramientas prácticas y desarrollar habilidades que incrementen las

competencias de los colaboradores del área, en relación a los procesos de incubación y, como consecuencia, mejoren o faciliten su desempeño.

- Lograr que los colaboradores de la Secretaría reflexionen respecto de sus propias fortalezas y debilidades en el marco de la tarea a encarar, para, sosteniéndose en las primeras, poder resolver las segundas.
- Diseñar e implementar instrumentos y formularios de trabajo necesarios para el cumplimiento del objetivo principal
- Prestar asistencia técnica y asesoramiento a la Secretaría de Desarrollo Económico en otras actividades que contribuyan al logro del objetivo principal.

La consultoría buscó generar valor agregado para la organización, a partir del desarrollo de:

1) **Nuevas capacidades:** nuevos saberes para la institución, tales como la ampliación de sus capacidades de diagnóstico y de solución de problemas, manejo de herramientas específicas, ampliación de la capacidad de comunicación y gestión del cambio, incrementar la creatividad, el espíritu de grupo, sensibilidad en el trato interpersonal, mejoras en la capacidad de decisión.

2) **Mejores relaciones:** la consultoría ayudó en el establecimiento de nuevas relaciones institucionales, y en el fortalecimiento de otros lazos que ya estaban establecidos de antemano (por ejemplo, UNRN, CONICET, Fundación Patagonia Sustentable, Fundación Centro Patagónico para el Fortalecimiento de la Gestión Pública)

3) **Mejor comportamiento:** la consultoría orientó en algunos aspectos para hacer las cosas de una manera distinta, tanto en lo que a relaciones interpersonales se refiere como a cuestiones más operativas o técnicas.

Los objetivos planteados implicaron actividades y productos de índole diversa, a saber:

- **Reuniones de trabajo con referentes de la Secretaría de Desarrollo Económico:** Las reuniones de trabajo sirvieron para lograr el encuadre de las actividades a desarrollar, para proceder a la toma de decisiones, respecto a la definición de alcances, metodologías a emplear y temáticas a trabajar. Como producto de las reuniones, se han redactado las **minutas o actas de reunión** correspondientes y el **plan de trabajo a implementar**.
- **Diseño y dictado de actividades de capacitación:** se llevó adelante el proceso de diseño y dictado de actividades de capacitación. Como producto de las actividades de capacitación, se preparó un **cronograma** de capacitaciones, una **presentación** por cada tema trabajado (los que fueron entregados en formatos .ppt y .pdf para facilitar la circulación electrónica de los mismos), un **formulario de encuesta** para los asistentes a las capacitaciones, una **plantilla de análisis de las encuestas** y se facilitó **material bibliográfico adicional**.
- **Reuniones de capacitación, intercambio de experiencias y opiniones:** las reuniones de capacitación fueron el ámbito en el que los colaboradores de los distintos sectores de la Secretaría de Desarrollo Económico, compartieron problemas frecuentes, experiencias y resultados, plantearon interrogantes, se llevaron respuestas tanto de la Consultora como de sus propios compañeros. Para el fortalecimiento del personal de la SDE, se dictaron dos talleres semanales sobre cada uno de los siguientes temas: Planeamiento Estratégico, Formulación de Planes de Negocios, Análisis de Costos, Fijación de precios,

Análisis financiero, Constitución de Equipos de trabajo, Gestión del Desempeño II², Comunicación, Competencias emprendedoras y Atención al Cliente.



Ilustración 3 - Taller de capacitación Planeamiento Estratégico (octubre 2014)

- **Estandarizaciones de documentos y plantillas:** se llevó a cabo un diseño de algunos instrumentos y formularios de trabajo, tendientes a incrementar la formalización del trabajo y a facilitar su utilización posterior por parte de la Secretaría, por ejemplo, las mencionadas plantillas de capacitación, plantillas de actas de reuniones, el convenio marco modelo para la vinculación institucional.
- **Proyecto PTS Desarrollo Económico en Acción:** propuesta de proyecto de trabajo social obligatorio para los alumnos de la Licenciatura en Administración de la UNRN, Sede Andina, para la participación de los mismos, bajo la coordinación técnica de la consultora (en su carácter de docente), para dar soporte y apoyo a los emprendedores y empresarios PyME. Forma parte de las actividades de vinculación interinstitucional.
- **Reuniones de trabajo y comunicaciones:** La asistencia técnica y asesoramiento fueron brindándose a través de las sucesivas reuniones de trabajo con los referentes de la Secretaría, reuniones de equipo consultor, reuniones con referentes de empresas, así como también en los frecuentes intercambios de correos electrónicos.

² El área de RRHH de la Municipalidad, organizó a través de la misma Consultora, capacitaciones sobre Liderazgo y Gestión del Desempeño, dirigida a mandos medios, orientado hacia la fijación de objetivos, órdenes (pedidos), promesas y ofertas. La actividad de Gestión del Desempeño II continuó de alguna forma con lo planteado en la primera versión de ese curso.

- **Proyecto de extensión UNRN - RSE:** En la verificación de los numerosos puntos de contacto de este proyecto de extensión con los objetivos de desarrollo de Punto Pyme, se logró un acuerdo entre las Directoras del Proyecto y la Secretaría de Desarrollo Económico, para la cofinanciación de algunos gastos de la realización del evento "**Jornada de Desarrollo Emprendedor**", en el que se realizó la presentación pública y lanzamiento de Punto Pyme.

Construcción de redes interinstitucionales

Convenios para formalizar la vinculación de la Municipalidad con Universidades e Instituciones locales de formación

En el contexto del trabajo realizado, dados los tiempos disponibles, se priorizó favorecer convenios y vinculaciones con aquellos actores que comparten líneas de trabajo o intereses convergentes en la ciudad, con las que la Municipalidad de Bariloche pudiera generar proyectos sinérgicos, dentro del espectro de instituciones públicas y de las organizaciones sin fin de lucro presentes en la ciudad. Se formuló un modelo de convenio marco de vinculación institucional, el que opera como una instancia de manifestación de la voluntad de las partes, de proponerse llevar adelante proyectos de naturaleza variada y que se vincula a objetivos o intereses comunes entre las partes. Durante la consultoría se avanzó en las siguientes vinculaciones:

a. **UNRN, Proyecto PTS Desarrollo Económico en Acción:** propuesta de proyecto de trabajo social obligatorio para los alumnos de la Licenciatura en Administración de la UNRN, Sede Andina, para la participación de los mismos, bajo la coordinación técnica de la consultora, para dar soporte y apoyo a los emprendedores y empresarios PyME. Este proyecto comenzó a implementarse a partir del mes de marzo de 2015, y cuenta con unas 96 horas de trabajo por alumno (alrededor de 15 alumnos). Para un seguimiento y mejor planificación de las actividades a realizar, se estipuló la agenda de actividades del PTS, sobre la base de las actividades previstas por las Consultoras de la actividad 1.4. "*Estructura de organización y metodología del sistema de gestión para incubación de proyectos*". El PTS forma parte del proceso de fortalecimiento institucional por el que se encuentra transitando la SDE. En tal sentido, el PTS está inserto en las Fases I y II del desarrollo de la Unidad de Gestión de Servicios "Punto Pyme".

A través del trabajo en este proyecto, se espera que los alumnos entren en contacto con la realidad productiva local, comprendan el entramado económico y conozcan a los actores que se intervienen en las dinámicas propias de la actividad productiva. La inmersión de los alumnos en el campo de la economía real los obligará a utilizar las herramientas teóricas aprendidas en el transcurso de la carrera, para acompañar a los emprendedores en el desarrollo de sus proyectos, de manera de ir integrando los conocimientos y profundizándolos a partir de la puesta en práctica.

El apoyo a brindar por parte de los estudiantes de la UNRN, será esencialmente del área de las ciencias de la Administración y/o la Economía. Se prevé que puedan colaborar unos 15/20 estudiantes/año de la Licenciatura en Administración y/o Economía, que resulten designados y que acepten tal tarea.

Se prevé que a través de la asistencia de los alumnos, estos logren, mediante la modalidad "learnin-by-doing":

- Familiarizarse con los distintos tipos productivos de la región, su contexto, problemas, recursos, necesidades y oportunidades.
- Poder aplicar en casos concretos y reales los conocimientos aprendidos durante la carrera
- Integrar las habilidades adquiridas durante el estudio
- Desarrollar una experiencia personal y profesional de trabajo en equipo en un ambiente institucional
- Comprender el rol que cumplen los emprendedores y empresarios en las redes productivas locales
- Entender cabalmente la responsabilidad en el ejercicio profesional

Los alumnos, por su parte, tendrán la obligación de asistir a las instancias de capacitación que la propia SDE pueda generar como parte de las actividades de apoyo a emprendedores y empresarios, respecto de Modelo de Negocios y Gestión de Pymes, u otros que puedan proponerse.

Los alumnos tendrán a su cargo el apoyo y seguimiento de un proyecto emprendedor en particular, y acompañarán personalmente al empresario / emprendedor en las instancias de confección del modelo de negocios (CANVAS), Plan de Negocios y Tablero de Comando de Indicadores de Gestión. Participarán conjuntamente en las actividades de capacitación y reflexión, llevarán adelante visitas al emprendimiento y asistirán al emprendedor en la redacción de los modelos descritos. Los alumnos tendrán reuniones periódicas de seguimiento para la medición y evaluación de los avances, y acceso permanente a la docente, que acompañará el proceso en un rol de Coordinación. Su participación ayudará a los empresarios y emprendedores a la adecuada comprensión de sus proyectos productivos, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, mejorando sus capacidades de planeamiento, gestión y control. Los alumnos serán evaluados tanto por la docente como por los emprendedores con los que hayan colaborado. Serán evaluados desde la cantidad de horas de trabajo y acompañamiento.

b. **UNRN, Convenios específicos.** Sobre la base de los objetivos planteados en Punto Pyme y aquellas actividades en las que la Universidad Nacional de Río Negro viene desempeñándose, se le solicitó al área de Extensión de la propia Universidad, la redacción de convenios específicos. Con anterioridad, la UNRN y la Municipalidad de San Carlos de Bariloche habían firmado un convenio marco, en el que se encuadrarán los convenios específicos que puedan estipularse. Adicionalmente, los docentes investigadores de la UNRN podrán presentar voluntariamente proyectos de extensión o de voluntariado universitario, que prevean la ejecución de acciones que puedan coordinarse orientados a los intereses de Punto Pyme.

c. **CONICET, FUNDACIÓN PATAGONIA SUSTENTABLE, FUNDACIÓN CENTRO PARA EL ESTUDIO:** se tomó contacto con referentes de estas tres organizaciones, y se está procediendo a la definición de líneas de acción específicas a desarrollar conjuntamente entre cada organización y la Secretaría de Desarrollo Económico. Las tres organizaciones mantienen contacto con la Secretaría, y se espera poder finalizar esta actividad en un plazo cercano

Conclusiones de la actividad

A la hora de llevar adelante un trabajo de fortalecimiento institucional es importante tener en cuenta dos premisas:

- Por un lado, que las competencias teóricas de las personas deben ir acompañadas de la acción efectiva. Esta concepción abarca tanto a la capacitación (adquisición de herramientas) como a ciertas condiciones de tipo actitudinal (motivación, comunicación, entre otras), por parte de las personas involucradas. Las actividades de capacitación consensuadas con la Secretaría de Desarrollo Económico, se orientaron a ambas dimensiones. Esto implicó las preguntas: ¿qué es lo que hay disponible actualmente, en materia de recursos humanos y capacidades?, con una visión de “inventario”, y por otro lado el objetivo a lograr, esto es ¿qué es lo que está faltando desarrollar?
- Por otra parte, asegurar las competencias necesarias para impulsar como gobierno, los ejes prioritarios del desarrollo de la Secretaría, dentro de los procedimientos administrativos y el marco legal preexistente.

Resulta fundamental, por otro lado, el apoyo que las propias autoridades del área a fortalecer puedan ofrecer al trabajo de fortalecimiento. En ese sentido, la Consultoría se desarrolló con dinamismo y optimismo, gracias al compromiso y responsabilidad demostrados en todo momento por el equipo de gobierno y los técnicos de la Secretaría de Desarrollo Económico, siendo la solvencia y la profesionalidad características relevantes de su accionar.

En síntesis, el proceso de Consultoría aportó a la institución herramientas teóricas y prácticas, nuevos conocimientos, experiencia de gestión en otras organizaciones, ideas y sugerencias, contactos y vinculaciones institucionales, para la ampliación y reforzamiento de la red interinstitucional en la que la Secretaría se desempeña.

Reflexión final

¿Se logrará el objetivo propuesto? Desde nuestra experiencia, si bien aún el proyecto está en un estadio inaugural, creemos que se están sentando las bases y condiciones para lograr que Punto Pyme pueda llevar adelante sus objetivos de manera satisfactoria, básicamente por las siguientes razones:

1. Se ha realizado una adecuada planificación de acciones, gracias al trabajo conjunto entre el equipo de gobierno y técnicos de la SDE como así también los consultores contratados. En este sentido, se ha logrado una importante articulación entre los actores y los consultores, que supera en muchos casos a las actividades estipuladas en los contratos, con una excelente conformación de “equipo” interdisciplinario e interinstitucional desde donde consolidar el espacio.
2. Las tareas de comunicación previas al lanzamiento han resultado satisfactorias al efecto de difundir este nuevo espacio, así como incentivó a la presentación de interesados y sus proyectos.
3. Actualmente están en etapa de preselección unos 25 proyectos, 15 proyectos presentados para la primera fase de “Inducción”, más 10 proyectos provenientes de PACC, lo que da cuenta del éxito de la primera convocatoria y la confianza de los participantes en las acciones a desarrollar. Según el equipo de la SDE, muchos interesados que consultan específicamente sobre líneas de financiamiento, terminan interesándose en participar en los ciclos de trabajo propuestos.

4. El equipo de trabajo de Punto Pyme cuenta con actitud y disposición de servicios, y a la vez los elementos técnicos para colaborar y asistir a los requirentes.
5. Se están estableciendo suficientes vínculos perdurables entre instituciones de soporte.

Un aspecto que se está teniendo especialmente en cuenta, se vincula con aquellas empresas muy dinámicas que se han presentado, y que evidencian importantes avances en las metodologías de planeamiento de negocios, por ejemplo, empresas que ya tienen desarrollados sus modelos de negocios y no necesitarían ingresar en la etapa de planeamiento estratégico del negocio. Esas empresas estarían en condiciones de poder saltarse esa primera fase de trabajo. Con la intención de incluirlos en el programa, la SDE les ha ofrecido ingresar para colaborar en la primera fase, asistiendo a aquellos empresarios y emprendedores menos experimentados. Ello permitirá a la empresa más experimentada compartir su know-how y, en el proceso, repasar los aspectos relevantes de sus propios proyectos. Además, será una instancia útil para vincular a los empresarios y emprendedores entre sí, conformando redes y vínculos.

El ámbito que se está habilitando, en definitiva, permitirá conjugar entre sí a empresas y emprendimientos, empresarios y emprendedores, de distintos sectores: comercial, de servicios, productivo, tecnológico; organismos públicos tales como universidades y centros de producción científico – tecnológica, que operarán en un ambiente colaborativo y participativo, enriquecedor para todos los participantes.

Bibliografía

- ECHEVERRÍA, Rafael. **La Empresa emergente**, Ediciones Granica, 2011.
- FOLLARI, R., 1998. **Algunos problemas en torno a la investigación cualitativa**. Revista de Ciencias Sociales,
- HELLRIEGEL, Don; JACKSON, Susan y SLOCUM, John: **Administración: un enfoque basado en competencias**, Editorial Thompson, Novena Edición: año 2002.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS. (2011). **Censo 2010**. Recuperado el 17 de junio de 2013, de <http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/>
- JONES Gareth R; GEORGE Jennifer: **Administración Contemporánea**, ISBN 9701056248, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición: año 2006
- KANTIS, Hugo; FEDERICO, Juan: **Nuevos polos de empresas intensivas en conocimiento en Argentina: elementos conceptuales y análisis de casos seleccionados**. Los Polvorines: Universidad Nacional de General Sarmiento, 2009
- KOFMAN, Fredy: **Metamanagement, la nueva conciencia de los negocios**, Grito Sagrado Editorial de Fundación de Diseño Estratégico, Buenos Aires, 2008
- KOZULJ, Roberto, 2014. [En línea], disponible on line en: www.rionegro.com.ar, [Último acceso: 3 mayo 2014].
- KRIEGER Mario, **Sociología de las Organizaciones**, Editorial PRENTICE-HALL, Primera Edición: 2001.
- MÉNDEZ, Laura. (2010). **Estado, frontera y turismo: Historia de San Carlos de Bariloche** (1ra. Edición ed.). (M. C. Howlin, Ed.) Buenos Aires: Prometeo Libros.
- MINTZBERG, Henry: **Diseño de Organizaciones Eficientes**, Editorial El Ateneo.

- MINTZBERG, Henry: **El Proceso Estratégico**, Editorial PRENTICE-HALL
- MINTZBERG, Henry: **Mintzberg y la Dirección**, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1989
- PEREYRA SILVEIRA, Eduardo; CAMPOS, Alexandre: **Incubadora de Empresas, Guía de buenas prácticas**, 2010, disponible on line en http://www.ingemprendedores.org/upload//banners/19_informe-incubadoras.pdf
- ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy: **Comportamiento Organizacional**, Pearson Prentice Hall, México, Decimotercera edición, 2009.
- SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO, Municipalidad de San Carlos de Bariloche, **Proyecto de Fortalecimiento y Desarrollo de Incubadora de emprendimientos de base productivos tecnológicos en la ciudad de San Carlos de Bariloche**, Bariloche, 2014
- THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J. y GAMBLE, John: **Administración Estratégica, teoría y casos**, Editorial Mc Graw Hill, Decimoquinta edición, 2008.