



## **TESIS DE MAESTRÍA**

### **Maestría en Desarrollo Territorial**

**Título:**

**“Economía del Conocimiento y Desarrollo Económico Territorial.  
Estudio de la política municipal del Gobierno de San Miguel  
(Provincia de Buenos Aires, Argentina) durante el período 2020 –  
2022 con énfasis en el rol del gobierno local y la participación de  
los actores locales”**

**Autora: Lic. Guadalupe María Cabrera Figueroa**

**Director de Tesis: Dr. Pablo Santiago Costamagna**

**Buenos Aires – 2022**

## Tabla de contenido

Agradecimiento .....	4
I INTRODUCCIÓN .....	5
• Planteamiento del problema y justificación de la investigación .....	5
• Objetivos de la investigación .....	7
• Hipótesis .....	7
II METODOLOGÍA.....	9
III MARCO CONCEPTUAL .....	14
• Definición de políticas públicas y consideraciones para su estudio .....	14
• Herramientas para el diseño e implementación de Políticas Públicas .....	19
• Territorio y Desarrollo Económico Territorial .....	24
• Articulación, participación y gobernanza: claves en la construcción de procesos de Desarrollo Territorial .....	30
• El nuevo rol de los gobiernos locales .....	36
• Cambios tecnológicos: consecuencias sobre los modelos de producción y la organización y el rol de los actores territoriales .....	40
• Economía del Conocimiento .....	43
• Facilitación en los procesos de Desarrollo Territorial .....	44
IV ANÁLISIS DEL CASO “POLÍTICA DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL DE SAN MIGUEL A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (2020 - 2022)” .....	48
• Descripción del territorio de San Miguel .....	48
• Descripción del proceso de diseño e implementación de la política de Economía del Conocimiento de San Miguel .....	53
- Conversaciones preliminares: Introducción del Desarrollo Económico Territorial bajo el enfoque del Desarrollo Territorial .....	53
- Solicitud del Intendente para la creación de un Polo Tecnológico y conformación de la Mesa Intersectorial Municipal .....	57
- Presentación del Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, la Tecnología e Innovación .....	60
- Implementación del Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, la Tecnología e Innovación: primeros pasos .....	63
- Mapa de actores territoriales .....	70
- Entrevistas a actores territoriales .....	75
- Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo: Talleres para su conformación y consolidación .....	77
- Financiamiento del Plan DECTI .....	85
- Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel y Compromiso por la Innovación .....	86
- Manifestaciones de voluntad política y apoyo a la política de desarrollo económico territorial y de promoción de la Economía del Conocimiento .....	94
- Implementación del Plan DECTI: programas, actividades y proyectos y fomento de la participación de actores territoriales .....	96
V EMERGENTES DEL PROCESO Y REFLEXIONES FINALES .....	104

• Emergentes del proceso .....	104
• Reflexiones finales .....	114
VI BIBLIOGRAFÍA .....	117
VII ANEXOS .....	123

### **Lista de Tablas**

Tabla 1 .....	81
Tabla 2 .....	87
Tabla 3 .....	93

### **Lista de Figuras**

Figura 1 .....	49
Figura 2 .....	49
Figura 3 .....	50
Figura 4 .....	56
Figura 5 .....	63
Figura 6 .....	66
Figura 7 .....	68
Figura 8 .....	70
Figura 9 .....	73
Figura 10 .....	79
Figura 11 .....	83
Figura 12 .....	88
Figura 13 .....	88
Figura 14 .....	89
Figura 15 .....	91
Figura 16 .....	98
Figura 17 .....	100
Figura 18 .....	103
Figura 19 .....	103

### **Lista de abreviaciones**

ACDICAR	Agencia de Desarrollo de Rafaela
CEAMSE	Coordinación Ecológica Área Metropolitana Sociedad del Estado
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CEPIT	Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil
CESSI	Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos
CETIC	Cámara Empresaria de Tecnología, Informática y Comunicaciones
DECTI	Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación
ECTI	Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación
HCD	Honorable Concejo Deliberante
I.A	Inteligencia Artificial

I+D	Investigación y Desarrollo
I+D+i	Investigación, Desarrollo e Innovación
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
IT	Information Technology
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
RIL	Red de Innovación Local
RIS3	Estrategias de Investigación e Innovación para Especialización Inteligente
SM	San Miguel
SUBDERE	Programa Territorio Chile de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Chile
TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
UNICEN	Universidad del Centro
UNRAFA	Universidad Nacional de Rafaela
UTN	Universidad Tecnológica Nacional

## **Resumen**

El presente trabajo estudia la política municipal de economía del conocimiento - plasmada en el Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología y la Innovación (DECTI) - en el marco del Desarrollo Económico Territorial del gobierno de San Miguel, provincia de Buenos Aires, durante el período 2020 – 2022, haciendo foco sobre el rol del gobierno local y la participación de los actores locales en su diseño e implementación, así como de los procesos de facilitación. Se propone contribuir desde la investigación a la reflexión y acción en el tema de desarrollo económico local, así como visibilizar a los actores territoriales. A través de la investigación y descripción del caso visibiliza el proceso de construcción de la política pública, el rol activo y articulador asumido por el gobierno local, y expone una serie de reflexiones y aprendizajes vinculados a la construcción de gobernanza, la importancia del diálogo, la facilitación y la voluntad política, y el desarrollo de capacidades locales.

## **Palabras clave:**

Desarrollo Económico Territorial; Política Pública; Gobierno Local; Facilitación; Participación

## **Abstract**

This paper studies the municipal knowledge economy policy - expressed in the Knowledge Economy, Technology and Innovation Development Plan - within the framework of the Territorial Economic Development of the government of San Miguel, province of Buenos Aires, during the period 2020-2022, focusing on the role of the local government and the participation of local actors in its design

and implementation, as well as the facilitation processes. This paper proposed to contribute from research to reflection and action on the topic of local economic development, as well as making territorial actors visible. Through the investigation and description of the case, it makes visible the process of construction of the policy, the active and articulating role assumed by the local government, and exposes a series of reflections and lessons related to the construction of governance, the importance of dialogue, the facilitation and political will, and the development of local capacities.

**Key words:**

Territorial Economic Development; Public Policy; Local Government; Facilitation; Participation

*A Nico, mi compañero de ruta, por animarme a crecer y desafiarme.*

*A Martu, por ser mi motorcito de todos los días.*

*A Juan, por subirse a este barco del Desarrollo Territorial y confiar.*

*A mis compañeros Rama, Esteban y Belu, por compartir estos años de trabajo juntos.*

*A Mijal y Sergio, por animarme y acompañarme en el proceso.*

*A Pablo, por acompañarme generosa, paciente y cariñosamente.*

# I INTRODUCCIÓN

- **Planteamiento del problema y justificación de la investigación**

El Municipio de San Miguel, uno de los 135 partidos de la provincia de Buenos Aires que está ubicado en el segundo cordón del conurbano y cuya economía está inclinada principalmente al comercio y la pequeña industria, se encuentra, actualmente, en un proceso de construcción de la política municipal de Economía del Conocimiento a fin de fortalecer el desarrollo económico del partido.

A partir del presente trabajo, se busca estudiar la construcción de dicha política municipal durante el período 2020 - 2022, poniendo el foco sobre el rol del gobierno local y la participación de los actores locales en el proceso de diseño e implementación, así como sobre los procesos de facilitación.

Se propone con el estudio comprender la forma en que el Municipio se posiciona, entiende y aborda la cuestión planteada de modo tal de poder aportar nuevas ideas y contribuciones que sirvan al diseño e implementación de futuras políticas públicas locales vinculadas al Desarrollo Económico Territorial (y no también) y a la Economía del Conocimiento. Contribuir desde la investigación a la reflexión y acción en un tema nuevo que emerge con fuerza en los últimos años. Además, es importante para el territorio intentar visibilizar a cada uno de los actores y contribuir a una reflexión que potencie la vinculación entre los mismos, fomentando los diálogos, especialmente aquellos impulsados por la Municipalidad, con el objetivo de allanar el proceso y lograr mejores resultados en las políticas de desarrollo económico territorial.

Se busca, para ello, indagar sobre quiénes definieron “los problemas”, cuáles fueron las soluciones o abordajes propuestos, cuáles fueron los objetivos planteados, sobre qué base (diagnóstico, información, percepción) y quiénes participaron de los procesos en el diseño e implementación de la política, intentando esclarecer el modo en que se llevaron adelante los diálogos, conflictos y acuerdos en el proceso. Se pretende entender cómo fue el proceso de planificación e implementación, prestando especial atención a la participación de los distintos actores territoriales y a la mera facilitación de esa complejidad.

En ese sentido y como primer paso, surgen del estudio el siguiente conjunto de preguntas:

- ¿Cómo definió el gobierno municipal de San Miguel "la(s) cuestión(es)" que dio origen a la política municipal "Plan de economía del Conocimiento"? ¿Cuáles fueron las soluciones o abordajes propuestos por el gobierno municipal de San Miguel frente a la cuestión?, ¿Cuáles fueron los objetivos planteados?, ¿Sobre qué base (diagnóstico, información, percepción) el gobierno municipal de San Miguel diseñó el Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación (DECTI) de San Miguel?, ¿Quiénes participaron de los procesos en el diseño e implementación del Plan DECTI de San Miguel?, ¿Qué dispositivos territoriales y espacios de diálogo formales e informales se construyeron en el proceso e implementación del Plan DECTI de San Miguel y cómo son?, ¿Hubo un equipo que facilitó este proceso?, ¿Participó todo el municipio en la facilitación?
- ¿Quiénes son los principales actores de la ciudad de San Miguel vinculados al desarrollo económico territorial en general y al sector de la economía del conocimiento?, ¿Existen espacios (formales o informales) que propicien la interacción entre dichos actores?, ¿Cuáles se fueron creando?, ¿Todos los actores territoriales manifiestan la intención de querer interactuar, articular y colaborar entre sí?, ¿Cómo se relacionan?, ¿Qué valoraciones se van haciendo de esta gobernanza colectiva?
- ¿Existen o existieron espacios de intercambio y diálogo en la construcción de la política municipal de economía del conocimiento en el marco del Desarrollo Económico Territorial del gobierno de San Miguel?, ¿Cómo surgieron, qué forma tienen y quiénes participan de los mismos?, ¿Están construyendo una mirada compartida?, ¿Quién facilita y lleva adelante los diálogos, conflictos y acuerdos en el proceso de construcción de la política municipal?, ¿Implica la facilitación una nueva forma de construir política pública en San Miguel?
- Partiendo de la premisa de que una política pública refleja una direccionalidad, revela la posición del Estado y su modo de intervención -muchas veces ambiguo, heterogéneo e inestable- frente a un tema o cuestión, ¿Cómo piensa el gobierno municipal de San Miguel a la cuestión del Desarrollo económico territorial a partir del diseño e implementación del Plan DECTI desde del año 2020?, ¿Ha dedicado nuevos recursos y tiempo?, ¿Valora los cambios y los comunica?

- **Objetivos de la investigación**

El objetivo general del trabajo consiste en estudiar la política municipal de economía del conocimiento en el marco del Desarrollo Económico Territorial del gobierno de San Miguel, provincia de Buenos Aires, durante el período 2020 – 2022, haciendo foco sobre el rol del gobierno local y la participación de los actores locales en su diseño e implementación.

Mientras que, como objetivos específicos, se proponen:

- Indagar acerca del modo en que el gobierno local comprende y problematiza la cuestión del “desarrollo económico territorial” a partir del diseño e implementación del “Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación” desde del año 2020.
- Caracterizar el proceso de diseño e implementación del Plan de Economía del Conocimiento del Municipio de San Miguel denominado “Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación”.
- Analizar el entramado de relaciones en que los actores de la ciudad de San Miguel vinculados al desarrollo económico territorial en general y al sector de la economía del conocimiento interactúan.
- Describir y reflexionar acerca de los espacios de intercambio y diálogo en la construcción de la política municipal de economía del conocimiento en el marco del Desarrollo Económico Territorial del gobierno de San Miguel.

- **Hipótesis**

Surgen como hipótesis a la investigación los siguientes supuestos:

- Tradicionalmente el gobierno municipal de San Miguel ha asumido en los últimos años nuevas funciones a las comúnmente "municipales" como la seguridad y el bienestar familiar. Respecto al "desarrollo económico territorial", asume que es una competencia de otros niveles de gobierno y que sólo puede desarrollar actividades de apoyo y asistencia social a los ciudadanos en dicha cuestión. Entiende al mismo como una política que debe diseñarse "desde arriba" y que el rol del Municipio es el de acompañar y contener las necesidades básicas de los ciudadanos.
- Desde el gobierno municipal de San Miguel se acostumbra diseñar e implementar políticas públicas territoriales en forma vertical con poca apertura al diálogo, donde la forma de

concebir la "participación" se acota al nivel de informar a la ciudadanía acerca de las políticas llevadas adelante por el Municipio.

- A partir del año 2020 se detectan incipientes iniciativas vinculadas al desarrollo económico territorial a través de la promoción de la economía del conocimiento que permiten pensar en el comienzo de un proceso de cambio de paradigma en ciertas áreas municipales, en donde se empieza a entender el valor del diálogo, la participación y la articulación con otros actores territoriales, y la asunción de un rol del Municipio que, además de protagonista, actúa como facilitador y articulador de las políticas territoriales.
- Existe en San Miguel un grupo de actores territoriales vinculados al desarrollo económico territorial (en su mayoría pertenecientes a los sectores tradicionales de la economía) y a la economía del conocimiento, que cuentan con un bajo nivel de interacción y articulación entre sí (al igual que hacía dentro de la estructura municipal misma) que conlleva a un bajo nivel de participación en el diseño de políticas públicas territoriales. Existen pocos o nulos espacios que propicien la interacción entre dichos actores territoriales.
- Se detectan desde el año 2020 iniciativas en el territorio impulsadas por el gobierno municipal de San Miguel vinculadas al desarrollo económico territorial a través de la promoción del sector de la economía del conocimiento con una apertura a una nueva gobernanza que podría implicar una nueva forma de construir política pública local.

## II METODOLOGÍA

Definido el planteo y los objetivos del trabajo, se decidió el abordaje metodológico considerado más adecuado para poder realizar la investigación e intentar dar respuesta a los principales interrogantes. Cabe destacar que, como se mencionó anteriormente, el estudio tiene la intención de aportar nuevas ideas y contribuciones basadas en los procesos de reflexión-acción que sirvan al diseño e implementación de futuras políticas públicas locales vinculadas al Desarrollo Económico Territorial (y no también) y a la Economía del Conocimiento. Se propone colaborar en la visibilización de los actores territoriales y contribuir a una reflexión que potencie la vinculación entre los mismos, fomentando los diálogos, especialmente aquellos impulsados por la Municipalidad, con el objetivo de allanar el proceso y lograr mejores resultados en las políticas de desarrollo económico territorial. Es por ello que varias de las actividades planteadas en el marco de la investigación se han realizado en conjunto con los funcionarios municipales, intentando aportar elementos para el trabajo colaborativo y espacios de reflexión para la vinculación con los actores territoriales.

En el presente trabajo se planteó una investigación basada sobre un estudio de caso, definido el mismo como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en profundidad y dentro de su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes (Yin 2009). Sobre un mismo territorio, el partido de San Miguel, provincia de Buenos Aires, y actor, la Municipalidad de San Miguel, se estudió la política municipal vinculada al desarrollo de la Economía del Conocimiento en el marco del Desarrollo Económico Territorial, plasmada en el “Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología y la Innovación” (DECTI), haciendo foco sobre el rol del municipio y la participación de los actores territoriales en el proceso de diseño e implementación de la política, así como sobre los procesos de facilitación.

Siguiendo a Yin (2009), los estudios de caso son adecuados cuando la pregunta de investigación (en este caso, conjunto de preguntas) es una pregunta sobre el “cómo”, y donde resulta imprescindible contar tanto con la disponibilidad de datos, como el potencial para arrojar luz en torno a las preguntas de investigación. Además, refuerza la significatividad del caso cuando fueron pocos los investigadores que tuvieron previamente la oportunidad de investigar el tema, como es, en este caso, la política seleccionada en San Miguel.

En contraposición a lo planteado por Yin (2009) - el autor cuenta con un modelo analítico de partida, normalmente derivado de la teoría, que permite tener una serie de proposiciones a priori que marcan cuáles son los datos relevantes -, en el presente estudio se partió de las influencias teóricas y del caso sin un modelo analítico cerrado, definiendo cuáles eran los datos relevantes en la medida que se fue reflexionando sobre qué ocurrió y cuáles fueron los eventos que marcaron el proceso.

Respecto al período de tiempo seleccionado, el caso refiere al período 2020 - 2022 (si bien se toman en cuenta algunos sucesos ocurridos desde mediados de 2019) en donde se identificaron nuevas formas municipales de construcción de política pública vinculada al desarrollo económico territorial, con foco en la economía del conocimiento, por lo que resultó relevante su estudio en profundidad.

Dado que el interés estuvo puesto, sobre todo, en conocer a los actores territoriales, es que se recurrió a un tipo de investigación cualitativa como un proceso interpretativo de indagación que examina un problema social, entendiendo que el hecho de conocer sus percepciones, prácticas y experiencias no es un fenómeno cuantificable (Vasilachis, 2006). La metodología cualitativa permite estudiar fenómenos que son construidos en el territorio y que incluyen la diversidad de perspectivas de los participantes al analizar el conocimiento de los actores y sus prácticas, distintas debido a las diferentes subjetividades y a las desigualdades en los conocimientos de los actores (Flick, 1998, en Vasilachis, 2006). Además, este tipo de investigación incluye la posibilidad de utilizar diferentes tipos de métodos, ya que considera la reflexión del propio investigador y la posibilidad de adecuar los métodos y las teorías al tema de investigación y los hallazgos encontrados en el proceso (Vasilachis, 2006). Los componentes más sustanciales de este tipo de investigación son los datos, su interpretación, y los informes resultantes (Strauss y Corbin 1990, en Vasilachis 2006).

La presente investigación se constituyó como una investigación “multi-método” característica de los estudios de caso (Marradi et al., 2007), en la que se seleccionaron como técnicas de recolección de datos las entrevistas semiestructuradas a actores vinculados al caso, la observación participante y no participante (según la actividad), las revisiones bibliográficas y la revisión y análisis documental, hasta la construcción de un mapa de actores con la participación de los mismos. Para el análisis de los datos se plantearon categorías centrales que fueron interpretadas y luego bajadas en tablas, mapas de actores, planillas, líneas de tiempo y cuadros analíticos. A partir de la interpretación de esta

información en relación con la teoría, es donde surgieron las reflexiones más significativas desarrolladas sobre el final del trabajo.

A continuación, se detallan las distintas actividades realizadas para llevar adelante la investigación:

- trabajo de campo mediante la construcción colectiva de un mapa de actores territoriales y Taller de reflexión
- trabajo de campo mediante la realización de entrevistas, una encuesta y devolución a través de un Taller
- la observación no participante de talleres y espacios de diálogo
- la recopilación de información secundaria

Para el trabajo de campo mediante la construcción colectiva del mapa de actores territoriales se realizaron distintas actividades:

- Diseño de planilla: a fin de identificar los actores territoriales vinculados al desarrollo económico territorial, y a la economía del conocimiento en particular, se diseñó una planilla con la siguiente información: tipo de institución, nombre y datos de contacto, actividades que realiza en materia de economía del conocimiento, importancia que tiene para el sector (según criterio municipal), la participación en eventos o encuentros organizados en el marco del Plan DECTI y las estrategias de vinculación desde la Municipalidad definidas para cada uno.
- Reuniones con funcionarios municipales y entrevistas con planilla: utilizando la planilla como documento compartido en la plataforma Google Drive se realizaron reuniones con funcionarios municipales en donde se explicó el objetivo del mapeo en el marco del Plan DECTI y se dio acceso a la planilla. El llenado de la planilla se produjo a partir del conocimiento y los contactos de los funcionarios involucrados, así como buscadores en internet y páginas web.
- Procesamiento de datos y realización de un Taller de reflexión: una vez procesados los datos se realizó un Taller con funcionarios municipales para contribuir a la reflexión y definición de estrategias de vinculación con los actores territoriales.

Para el trabajo de campo mediante la realización de entrevistas, una encuesta y la devolución a través de un Taller se realizaron las siguientes actividades:

- Diseño de guía de entrevistas y encuesta: ambas herramientas se confeccionaron para indagar acerca del nivel de conocimiento sobre la Economía del Conocimiento de actores clave definidos en conjunto con la Municipalidad, así como el rol con el que se identifican los actores en el desarrollo a través de la Economía del Conocimiento en la ciudad, las actividades que realizan, los actores con los que se vinculan para llevarlas adelante, las restricciones que las afectan, los aspectos o elementos que podrían potenciar las mismas, las principales estrategias que consideran importantes implementar para impulsar la Economía del Conocimiento en San Miguel y la intención de participar en un espacio de diálogo con distintos actores impulsado por la Municipalidad a fin de abordar e intervenir en procesos de desarrollo de la economía del conocimiento a escala local y regional.
- Selección de actores clave: en conjunto con funcionarios municipales se definieron los actores clave y el instrumento a utilizar según el nivel de involucramiento con el sector de la economía del conocimiento, el grado de relevancia para la política seleccionada y el grado de proximidad con el gobierno local.
- Entrevistas para captar información: utilizando la guía, se llevaron adelante en forma presencial y virtual, según la disponibilidad de cada entrevistado, entrevistas semi estructuradas a actores identificados previamente y consensuados con el Municipio.
- Encuestas para captar información: en forma paralela a la realización de entrevistas y utilizando la encuesta en formato online a través de un formulario de Google, se envió la encuesta a los actores identificados previamente y consensuados con el Municipio. Las preguntas fueron un total de 9 (nueve). En los casos en que los actores tenían vínculo previamente con la Municipalidad, funcionarios municipales se contactaron individualmente para anticipar el motivo del contacto.
- Posteriormente se realizó el procesamiento de datos, análisis de los resultados y la elaboración del informe que fue expuesto a los funcionarios municipales integrantes de la Mesa Intersectorial Municipal en formato de Taller online.

En cuanto a la observación no participante de talleres y espacios de diálogo, se hizo uso del registro de observación especialmente en los distintos Talleres que se llevaron adelante durante el proceso de consolidación de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo, así como en los dos encuentros de la Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel impulsados por la Municipalidad.

Respecto a la recopilación de información secundaria, se utilizaron como fuentes las presentaciones municipales del Plan DECTI, documentos internos municipales sobre políticas de desarrollo económico territorial y TICs, gacetillas municipales, material audiovisual municipal, página web municipal, discursos del Intendente, notas de prensa de diarios locales, minutas de reuniones, entre otros.

### III MARCO CONCEPTUAL

Para estudiar la política municipal del Gobierno de San Miguel, provincia de Buenos Aires, vinculada a la economía del conocimiento y el desarrollo económico territorial durante el período 2020 – 2022 con énfasis en el rol del gobierno local y la participación de los actores locales, resulta relevante recopilar contribuciones teóricas que sirvan como base y antecedentes para reflexionar sobre el territorio y el Municipio de San Miguel.

Además, como el presente trabajo pretende construir información relevante sobre este territorio, se sumará en el presente apartado discusiones en torno a conceptos fundamentales que fueron identificados durante el proceso de investigación de la tesis.

- **Definición de Políticas Públicas y algunas consideraciones para su estudio**

Existen diversas definiciones de “política pública”. A continuación, se retoman algunas consideradas relevantes para el presente trabajo y se exponen con mayor profundidad los planteamientos de Oscar Oszlak y Guillermo O'Donnell, quienes serán tomados a modo de guía en esta temática.

Otorgando un lugar más preponderante al rol de la comunidad organizada, Sojo (2006:47-56) plantea que una política pública es toda acción de gobierno encaminada a atender o resolver un problema relativo al interés público. Es una actividad que se desarrolla de manera cotidiana y capaz de ordenar prioridades en torno a diferentes finalidades y propósitos. Según el autor, las políticas públicas son el conjunto de concepciones, criterios, principios, estrategias y líneas fundamentales de acción a partir de las cuales la comunidad organizada como Estado decide hacer frente a desafíos y problemas que se consideran de naturaleza pública.

Centrados en las acciones del gobierno, se destacan algunos autores citados por Birkland (2005); Peters (1999) define a la política pública como la suma de las actividades del gobierno que tiene influencia sobre la vida de los ciudadanos; Cochran (1992) la define como la acción del gobierno y las intenciones que determinan aquellas acciones; Cochran y Malone (1995), más tarde la definen como las decisiones políticas para poner en práctica programas para alcanzar objetivos sociales.

Dye (2005), por su parte, expresa que las políticas públicas son todo lo que los gobierno deciden hacer o dejar de hacer, abriendo a la posibilidad de pensar en las políticas públicas por acción o por omisión.

Resulta interesante retomar a Medellín Torres, quien expone que las políticas públicas al ser la expresión concreta de las formas institucionalizadas que rigen la interacción gubernativa entre la sociedad y el Estado “revelan y especifican la puesta en juego de un proyecto de dirección política del Estado y la sociedad que se gobierna y un proyecto de dirección ideológica acerca de cómo debe moldearse el Estado para que interactúe con la sociedad y viceversa” (1997; 6). El foco en dicha definición está puesto en la relación entre el Estado y la sociedad, pero resulta interesante cómo se entiende que a través de una política pública se revela la posición del Estado frente a un tema.

Muchos de estos puntos considerados relevantes en el presente estudio se pueden observar con anterioridad en las contribuciones teóricas de Oszlak y O'Donnell (1981). Los autores plantean que en ninguna sociedad es posible atender a todas las necesidades y demandas de sus integrantes, por lo que solo algunas de ellas son socialmente problematizadas, convirtiéndose así en “cuestiones”. Exponen que dichas cuestiones atraviesan un "ciclo vital" que se extiende desde su problematización social hasta su "resolución", y que en ese proceso existen actores que se ven afectados positiva o negativamente por el surgimiento y desarrollo de la cuestión, y que toman posición frente a la misma (modificando también el mapa de relaciones sociales y el universo de problemas).

Según Oszlak y O'Donnell, “una política estatal es esa toma de posición que intenta -o, más precisamente, dice intentar- alguna forma de resolución de la cuestión. Por lo general, incluye decisiones de una o más organizaciones estatales, simultáneas o sucesivas a lo largo del tiempo, que constituyen el modo de intervención del estado frente a la cuestión. De aquí que la toma de posición no tiene por qué ser unívoca, homogénea ni permanente.” (1981; 112). Y destacan que en su definición “la concebimos como un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil. De dicha intervención puede inferirse una cierta direccionalidad, una determinada orientación normativa, que previsiblemente afectará el futuro curso del proceso social hasta entonces desarrollado en torno a la cuestión (1981;113).

Resulta interesante cómo entienden que “la política estatal no constituye ni un acto reflejo ni una respuesta aislada, sino más bien un conjunto de iniciativas y respuestas, manifiestas o implícitas, que observadas en un momento histórico y en un contexto determinados permiten inferir la posición -

agregaríamos, predominante- del estado frente a una cuestión que atañe a sectores significativos de la sociedad” (1981;113).

Si bien plantean que otros actores pueden tomar posición frente a una cuestión, destacan que la toma de posición del Estado – negociada o abiertamente conflictiva – es significativa no sólo porque puede producir consecuencias importantes, sino porque también los otros actores sociales y unidades estatales así la consideran. Generan respuestas en ellos; movilización, retiro o exclusión de los actores sociales, tomas y reajustes de posición de otras unidades estatales, y hasta cristalizaciones institucionales con presupuesto y competencias asignadas.

Según Oszlak y O'Donnell su “objeto propio de investigación estaría constituido por la(s) política(s) estatal(es) y la cuestión a la que ella(s) se "refieren", como parte de un proceso social al que concurren otras políticas, "privadas". Como tal, nuestro tema es histórico o dinámico en sentido propio; implica interacciones a lo largo del tiempo por parte de un variable conjunto de actores” (198;128).

Se presume entonces que, a partir de una política pública, se puede inferir la posición del Estado frente a una cuestión. Una política pública – lejos de ser un acto reflejo - manifiesta una modalidad de intervención del Estado respecto a una cuestión, aunque sea por omisión. Entonces, el estudio de las políticas públicas que ejecuta un gobierno local y las formas en las que lo hace podría contribuir a comprender su rol o posicionamiento y el modo en que aborda la problemática.

Según Aguilar Villanueva (1993) en los estudios de política pública se tiende a considerar que la política es un proceso que se desenvuelve por etapas, en donde cada una de las mismas cuenta con sus actores, restricciones, decisiones, desarrollos y resultados propios, influyen en las demás y son afectadas por lo que sucede en las otras. Pero, aclara que tomar esta consideración de manera rígida, como una secuencia temporal, es artificial. Aguilar Villanueva hace un repaso de autores que han tratado de tipificar la concepción de las políticas públicas en etapas, como procesos:

- "Modelo del proceso de decisión", Harold D. Lasswell (1971): inteligencia, promoción, prescripción, invocación, aplicación, terminación, evaluación.
- Peter DeLeon y Garry D. Brewer (1983): iniciación, estimación, selección, implementación, evaluación, terminación.

- “Ciclos de política”, Mayy Wildavsky (1977): fijación de la agenda, análisis de la cuestión, implementación, evaluación y terminación.
- “Marco de análisis”, Hogwood y Gunn (1986): decidir sobre qué decidir (búsqueda de la cuestión o establecimiento de la agenda), decidir cómo decidir (o filtración de la cuestión), definición de la cuestión, pronóstico, determinación de objetivos y prioridades, análisis de opciones, implementación monitoreo y control de la política, evaluación y revisión, mantenimiento-sustitución o terminación de la política.
- Anderson (1984): identificación del problema y formación de la agenda, formulación, adopción, implementación y evaluación.

Finalmente, concluye que “todos los estudiosos del desarrollo de la política coinciden en sostener que los integrantes necesarios e interrelacionados de toda política son: la existencia de una determinada situación problemática para cuya modificación en el sentido deseado se elige y efectúa un determinado curso de acción que produce ciertos resultados más o menos diferentes de los deseados y, en consecuencia, obliga a revisar el curso de acción elegido” (1993;16).

Por su parte, Oszlak y O’Donnell proponen para el estudio de casos de políticas estatales comenzar analizando el período previo al surgimiento de la cuestión, haciendo preguntas tales como: “¿Quién y cómo problematiza un asunto? ¿Quién, cómo y cuándo logra convertirlo en cuestión? ¿Sobre la base de qué recursos y alianzas?, ¿Con qué oposición? ¿Cuál es la definición inicial de la cuestión?” (1981;111).

Según los autores (1981), en esta etapa de surgimiento de una cuestión aparecen temas importantes tales como la capacidad del Estado de iniciar de manera independiente una cuestión sin reflejar una demanda de la sociedad, las posibilidades que tienen los distintos sectores de la sociedad de iniciar una cuestión, los recursos y las alianzas que se ponen en juego y se movilizan, así como los escenarios que se plantean según las cuestiones planteadas y sus iniciadores.

En lo que respecta a la definición de los problemas, Crozier (1990) plantea que los distintos actores definen una determinada situación como problema, lo interpretan y analizan de una manera particular y proponen una manera de abordarlo o solucionarlo, llevando adelante estrategias para promocionar políticas en función de sus demandas, o también, decidiendo no intervenir.

Por su parte, Aguilar Villanueva (1993) plantea que las relaciones cotidianas entre sociedad y Estado toman la forma de problemas y soluciones, demandas y ofertas, conflictos y arbitrajes, necesidades y satisfactores, pero que no todos los problemas llaman la atención del gobierno, ni generan su accionar. Según el autor, la decisión más importante de un gobierno en la definición de su agenda, es la elección de sus asuntos, problemas, demandas, cuestiones, y la definición de las prioridades de acción (o no intervención). Retoma a Cobb y Elder para plantear que “dado que los problemas se pueden definir de muchas maneras, lo que está en discusión a lo largo del proceso de formación de la agenda no es tanto cuáles problemas serán tomados en consideración, sino cómo serán definidos. Las definiciones no sólo estructuran y encuadran las elecciones posteriores de la política. También sirven para afirmar una concepción particular de la realidad” (Cobb y Elder, 1984: 115).

Para Aguilar Villanueva el gobierno es un actor activo y estratégico en la vida pública. Inicia e interviene en la configuración de las cuestiones, expande o frena asuntos. Retomando a Cobb y Elder y Kingdon (1984), también plantea que el establecimiento de la agenda formal del gobierno es un proceso decisional inestable y que no tiene un patrón de comportamiento. En general a los gobiernos les falta tiempo, recursos, diagnósticos completos. En esos contextos los mismos definen “este problema, con este esquema de solución, con estos hombres, con estos recursos, con este tiempo” (1993:39).

En resumen, se destacan como ideas principales del presente apartado:

- Que las políticas públicas tienen que ver con la toma de posición del Estado frente a una cuestión que intenta resolver, con el conjunto de acciones, decisiones y omisiones de una o más organizaciones estatales, simultáneas o sucesivas a lo largo del tiempo relativas a dicha cuestión.
- Que la política pública refleja una direccionalidad, revela la posición del Estado y su modo de intervención -muchas veces ambiguo, heterogéneo e inestable- frente a un tema o cuestión, por lo que vale la pena su estudio.
- Que, si bien hay una tendencia a estudiar las políticas públicas en etapas, las mismas no son rígidas, ni secuenciales.
- Que, si bien todos los actores pueden tomar posición frente a una cuestión, la del Estado es altamente significativa para el resto de los actores territoriales y puede modificar su comportamiento.

- **Herramientas para el diseño e implementación de políticas públicas**

En lo que respecta al diseño e implementación de las políticas públicas, en el presente apartado se hará un repaso por algunos instrumentos y herramientas de gestión como son, la planificación tradicional, la planificación estratégica, la estrategias y agendas, entendiéndose como posibles modos de diseñar e implementar una política pública, así como un repaso por algunas de sus críticas y reflexiones.

Tomando como referencia a Costamagna y Larrea (2015), se entiende que la planificación levanta miradas en los territorios, construye una visión compartida, demanda información; construida o a construir para mejorar la toma de decisiones, articula intereses y organiza iniciativas desde la diversidad, construye espacios de diálogo y confianza entre los actores del territorio, construye nuevo conocimiento, elabora proyectos, programas y políticas. Pero, hay distintas formas de entenderla y aproximarse a la planificación.

Haciendo un recuento de su historia, Reese (2002) plantea las características centrales del enfoque de planificación tradicional, que se pueden resumir en el siguiente punteo: decisiones tomadas “de arriba hacia abajo” por técnicos “neutrales”, basados en modelos de corte financiero y macroeconómico; perspectiva sectorialista y centralista; metodología rígida, normativa; concepción de realidad “controlable”.

Según este último autor, las principales críticas a este enfoque se centran en la ineficacia de sus resultados, en la incapacidad de atender de manera integral los procesos territoriales, una lectura economicista del territorio, la rigidez para adaptarse a situaciones cambiantes y su carácter centralizado y tecnocrático, que no dio lugar a la participación. Con el regreso a la democracia y los procesos de asunción de nuevas competencias y responsabilidades a nivel local, las prácticas tradicionales sufrieron fuertes replanteamientos y lo local tomó una importancia antes desconocida.

Tomando las contribuciones de Carlos Matus y Carlos Robirosa, Reese (2002) explica las características del enfoque estratégico y participativo de la planificación, en donde planificar implica establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una “dirección” que guíe el cambio y producir acciones que le construyan viabilidad. Bajo este enfoque planificar es

una actividad técnica y política, el planificador no es externo al sistema. Se comprende a la realidad como un sistema complejo, en donde existe el poder compartido, el conflicto, la incertidumbre y el cambio. Este tipo de planificación contempla la escasez de recursos, planifica objetivos y medios, y propone una cronología flexible. Lo importante es el proceso, el éxito implica avanzar en la dirección correcta. Pérez Rossi por su parte destaca la gobernanza del proceso de planificación, más dialogado y democrático frente al autoritarismo del paradigma tradicional.

En palabras de Pérez Rossi, “la planificación estratégica territorial puede definirse como un modo sistemático de pensar, acordar y gestionar un proceso continuo de agenda, impulsando un mejor futuro posible para un determinado territorio. Se trata de un proceso de diálogo y gestión de acuerdos para identificar y realizar las acciones más relevantes que esa sociedad territorial decida darse, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles, y los desafíos y oportunidades futuras. De este modo, la planificación estratégica territorial es una forma de mejorar el uso y la asignación democrática de los recursos endógenos (y también los que deben gestionarse desde lo exógeno), y una forma de trabajar en conjunto por la previsibilidad, estableciendo un escenario común, tratando de bajar los costos de transacción y gestionando los conflictos, entre otros aspectos sustantivos. Esto no quiere decir que sea la única salida, ni la única manera de gestionar un territorio” (2019; 189).

Vale la pena rescatar las consideraciones de Gallicchio (2019) quien plantea que frente a la gran cantidad de planes estratégicos elaborados y abandonados (por las razones ya expuestas, pero también por falta de respaldo político o altos costos), “una tendencia en la región ha sido avanzar hacia el concepto de Estrategia, o Agenda, para dar cuenta de la dimensión viva, con asuntos estratégicos cuya semilla se va plantando en el hoy. Su característica es la de ser un instrumento muy político, multinivel, liderado por los actores locales, participativo, y que combina agenda de corto, mediano y largo plazo” (2019;73).

Gallicchio (2019) retoma la metodología de “El Mapa de la Riqueza”, desarrollada por Michel Azcueta y la Escuela Mayor de Gestión Municipal de Perú y expone algunas características de esta forma de ver la planificación territorial. Es impulsada por un grupo local, liderado por el gobierno local, y cuenta con amplios mecanismos participativos. En forma rápida prioriza los sectores y las cadenas de valor e identifica las potencialidades y restricciones. Toma de base el “qué tenemos, qué hacemos, qué queremos” y busca establecer sinergias entre actores de los distintos niveles de gobierno para

aportar a la Estrategia. Hace un uso intensivo de las redes sociales y establece una hoja de ruta consensuada de acciones, plazos y recursos. Busca validar y firmar la Estrategia por todos los actores involucrados.

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) hacen mención a las escuelas sobre la construcción de estrategias desde el aprendizaje, el poder y la cultura, y plantean que si bien hay diversidad de escuelas o aproximaciones a la construcción de estrategias, la que más se ha expandido es la escuela de la planificación.

Sobre la escuela del aprendizaje señalan que las estrategias emergen cuando las personas, actuando de forma individual y más frecuentemente de forma colectiva, aprenden sobre una situación y sobre la capacidad de su organización para enfrentarse a ella. Según los autores, con el tiempo las personas convergen en patrones de comportamiento que funcionan. Los principios de la escuela del aprendizaje son que la estrategia debe, ante todo, tomar la forma de un proceso de aprendizaje que conduce a una dinámica en la que la formulación y la implementación no se pueden distinguir la una de la otra.

En cuanto a la escuela del poder, caracterizan la construcción de la estrategia como un proceso abierto de influencia mutua, enfatizando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables para intereses particulares. Las organizaciones (y, tomando las contribuciones de Larrea y Costamagna, se añade al territorio) consiste en personas con sueños, esperanzas, celos, intereses y miedos. Desde esta perspectiva, la estrategia es un proceso de negociación y compromiso entre individuos y grupos en conflicto.

Con respecto a la escuela cultural señalan que la cultura representa la fuerza de la vida de la organización, el alma de su cuerpo físico, y que existe más allá de la conciencia. Utilizan la palabra ideología para describir una cultura rica en una organización y la definen como una serie de creencias, compartidas con pasión por sus miembros, que diferencian a unas organizaciones de otras. La formación de la estrategia desde esta perspectiva es un proceso de interacción, basado en creencias e interpretaciones compartidas por los miembros de una organización.

Por otro lado, y atento a los temas que atraviesan al presente trabajo, se destaca la experiencia europea respecto a la construcción de estrategias. Frente a los desafíos económicos del presente siglo y la

ambición de lograr un crecimiento inteligente (basado en el conocimiento e innovación), sustentable e inclusivo, han desarrollado las Estrategias de Investigación e Innovación para Especialización Inteligente (RIS3), una agenda territorial integral de transformación económica. La misma se basa en 5 pilares, a saber: el foco de las políticas e inversiones en el apoyo a los desafíos y necesidades nacionales/regionales clave para el desarrollo basado en el conocimiento; la construcción de agendas basadas en las fortalezas, ventajas competitivas y potencialidades de cada país o región; el apoyo a la innovación tecnológica basada en la práctica y el objetivo de estimular la inversión del sector privado; el involucramiento de actores y la promoción de la innovación y experimentación; el monitoreo y evaluación basada en evidencia.

La estrategia RIS3 resulta interesante desde distintos puntos de vista. Considera a los contextos locales y no busca “copiar y pegar” experiencias exitosas, el sector privado y la articulación y cooperación con el sector científico tecnológico y el público juegan un rol central en la priorización y definición de la estrategia territorial, establece un modelo de gobernanza que incluye al mercado y a la sociedad civil, pero, más aún, porque está centrada en la innovación y el conocimiento como factores fundamentales para el desarrollo económico, social y ambiental de una región o país.

Abarca un concepto amplio de innovación, contemplando la construcción de competitividad a través del diseño y las industrias creativas, la innovación social y de servicios, los nuevos modelos de negocio e innovación basada en la práctica.

Una de las claves según el RIS3 es establecer prioridades para desarrollar la estrategia de investigación e innovación, y para ello se considera como elemento fundamental para su diseño el “proceso de descubrimiento de emprendimientos” (en inglés, entrepreneurial discovery process). Este concepto introducido por Foray (2015) plantea la existencia de un proceso de “abajo hacia arriba”, inclusivo e interactivo, en el que los actores de los distintos sectores (políticos, empresariales, académicos, entre otros) descubren y producen información sobre nuevas actividades potenciales e identifican, a partir de dicha interacción, oportunidades potenciales. Mientras, los formuladores de políticas evalúan los resultados y las formas de facilitar la realización de este potencial.

Finalmente, resulta interesante retomar a los autores Costamagna, Aranguren y Larrea (2015) en su cuestionamiento al sesgo que la planificación tradicional tiene frente a los problemas complejos para comprender su planteo de la estrategia como proceso emergente.

Según los autores, la mayoría de los procesos basados en la planificación estratégica proponen procedimientos continuados de revisión y adaptación del plan, pero se plantean en el marco de las fases de diseño, implementación y evaluación. Explican que para que estos procesos funcionen es necesario que los problemas sean complicados y no complejos.

En situaciones de complejidad hay un cambio de fondo, ya que en la fase inicial de diseño no es posible “descubrir” las soluciones a los problemas. Se pueden proponer proyectos, pero, en ausencia de soluciones predeterminadas, su desarrollo no puede interpretarse en términos de implementación de lo planificado. Los recurrentes informes, planes y proyectos con el análisis por parte de expertos y con la participación de algunos de los actores implicados, aun siendo razonables, no reúnen todas las características para solucionar problemas complejos. Necesitan de un proceso de construcción social que los acompañe, no se implementan y listo.

En este sentido, Aranguren y Larrea (2015) y Costamagna, Aranguren y Larrea (2015) plantean la estrategia también como proceso emergente, entendiendo que los procesos emergentes son aquellos que no se plantean como la implementación de un plan, sino que las acciones se van sucediendo como resultado imprevisible de una serie de procesos de reflexión y decisión de multiplicidad de actores que interactúan. No implica observar lo que sucede, se pueden desarrollar procesos de construcción social y las estrategias emergentes se pueden facilitar.

Según los autores, es necesario reconocer la incertidumbre, crear espacios para reflexionar sobre las mismas, para enseñar y aprender cómo manejarse frente a ellas. Reflexionar acerca de las estrategias que se tienen para afrontar riesgos y lo que está sucediendo sin poder anticiparlo. Sobre este punto, la facilitación del Desarrollo Territorial como proceso emergente, se profundizará más adelante.

Finalmente, algunas consideraciones sobre el proceso de implementación de una política pública y sus posibles dificultades. Bardach la describe como "el proceso de ensamblar numerosos y diversos elementos del programa... que se encuentran en manos de diferentes partes que... son independientes

entre sí, razón por la cual la persuasión y la negociación son el único modo de lograr que cada parte coopere proporcionando los elementos del programa que están bajo su control” (1977; 37). Se destaca de su definición el acento que pone sobre la persuasión y la negociación como elementos clave para una implementación exitosa.

Oszlak y O'Donnell (1981) plantean algunas dificultades en la implementación cuando la formulación es inconsistente o ambigua, lo cual puede dar lugar - a medida que se acerca la materialización de las actividades - a interpretaciones caprichosas que desnaturalizan la esencia de la política.

Por su parte, Passalacqua (2000) reflexiona acerca de las diferentes perspectivas que tienen los técnicos y los políticos que pueden también generar dificultades en la implementación. Según el autor, los políticos piensan en casos puntuales en el corto plazo, enfatizan las resoluciones parciales, pero inmediatas y buscan legitimidad frente a la sociedad, por lo que el motivo que los guía y obsesiona son las reelecciones. Los técnicos, por su parte, están inclinados a un tipo de análisis más global, piensan en el mediano y largo plazo, se sienten legitimados por sus pares y buscan soluciones integrales, actuando más como problematizadores que como facilitadores.

Por su parte, Costamagna, Aranguren y Larrea (2015) plantean que la planificación emergente o la estrategia emergente es caótica, que no siempre se acepta y como contracara, muchas veces esto fortalece la planificación tradicional. La realidad compleja emerge si los actores lo quieren ver. En este sentido, exponen que, en la política, las empresas y las organizaciones los decisores rara vez entran en la acción - espacio donde surgen los problemas de complejidad-. Los líderes analizan y delegan, pero, a veces, los problemas vuelven. La reflexión sobre la praxis aparece como elemento clave.

- **Territorio y Desarrollo Económico Territorial**

El territorio es un concepto que fue cambiando en el tiempo. Durante muchos años estuvo basado en una idea geográfica, ligado a un espacio como un mero soporte físico. También, como un espacio delimitado donde un Estado ejerce soberanía para luego decantar en un constructo social, en donde se tensionan intereses contrapuestos en una puja de poder y se materializa la desigualdad. El concepto se fue complejizando, enmarcado en un sistema complejo con flujos e interacciones, y un abordaje multidisciplinar. Así, de a poco, el territorio fue emergiendo como un actor en sí mismo del desarrollo.

Éste camino puede observarse tomando los conceptos e ideas de algunos autores, que se exponen a continuación.

Souto plantea que “en la tradición jurídico-política y naturalista, sea como jurisdicción o como terreno, en la definición de territorio están presentes y se articulan tres elementos: un agente (el Estado), una acción (apropiación, control, soberanía, dominio, conquista por la guerra) y una porción de la superficie terrestre (un área delimitada como realidad material)” (Souto, 2011; 18).

Por su parte, Camagni (1991) explica que el territorio “representa un conjunto de relaciones sociales y es también el lugar donde la cultura y otros rasgos locales no transferibles se han sedimentado. Es el lugar donde los hombres y las empresas actúan y establecen relaciones, donde las instituciones públicas y privadas mediante sus acciones intervienen para regular la sociedad”.

Santos expone que "el territorio no es apenas el resultado de la superposición de un conjunto de sistemas naturales y un conjunto de sistemas de cosas creadas por el hombre. El territorio es la tierra más la población, es decir, una identidad, el hecho y el sentimiento de pertenecer a aquello que nos pertenece. El territorio es la base del trabajo, de la residencia, de los intercambios materiales y espirituales y de la vida, sobre los cuales él influye. Cuando se trata sobre territorio se está hablando sobre el territorio utilizado por una población dada" (Santos, 2000; 96-97). A su vez, agrega que el territorio no es un lugar vacío de intereses, sino que existen proyectos que pueden estar en conflicto o que es necesario articularlos. Según Santos, el resultado de una experiencia territorial puede no ser el mismo según se establezcan distintos liderazgos.

En el presente trabajo se entenderá al territorio como el “sujeto fundamental del desarrollo, conjunto de actores y agentes que lo habitan, con su organización social y política, su cultura e instituciones, su medio físico o medioambiente” (Albuquerque; 2015), no solamente como el espacio físico en el que se desarrollan actividades económicas o sociales.

El territorio es un sujeto, un actor central, en donde se da – o puede dar – un proceso de desarrollo endógeno, integral, participativo. Un desarrollo que se construye “desde abajo”, desde las instancias locales. Un desarrollo que consta de distintas dimensiones, a saber: social y humana, cultural, política e institucional, sustentable y económica. Bajo este planteo, si bien una dimensión no predomina sobre

la otra, la generación de excedente económico aparece como necesaria para poder atender las necesidades del resto (Alburquerque; 2015).

Respecto al “desarrollo económico local” existen distintas definiciones que, a lo largo de los años, se fueron complementando y profundizando. Vásquez Barquero planteó en 1988 que el mismo consiste en un “...proceso de crecimiento económico y de cambio estructural que conduce a una mejora en el nivel de vida de la población local, en el que se pueden identificar 3 dimensiones: una económica, en la que los empresarios locales usan su capacidad para organizar los factores productivos locales con niveles de productividad suficientes para ser competitivos en los mercados; otra, sociocultural, en que los valores y las instituciones sirven de base al proceso de desarrollo; y, finalmente, una dimensión político-administrativa en que las políticas territoriales permiten crear un entorno económico local favorable, protegerlo de interferencias externas e impulsar el desarrollo” (1988; 129).

Incorporando nuevos elementos a la discusión, por su parte, Alburquerque (1997) define al desarrollo económico local como “... un proceso de transformación de la economía y la sociedad locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante la actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio”.

A su vez señala, en la misma línea, que “el punto de partida de cualquier estrategia de desarrollo territorial radica en el esfuerzo de movilización y participación de los actores locales que hay que lograr impulsar en un determinado territorio, a fin de fortalecer el capital social en el mismo, lo cual requiere actividades de fortalecimiento de los gobiernos locales, impulso de la cooperación público privada y de la coordinación eficiente de las diferentes instituciones públicas de los niveles central, provincial y municipal, así como entre los distintos departamentos sectoriales y fomento de la cultura emprendedora local, con el fin de sentar bases sólidas para los procesos de innovación social y cultural que se plantean de forma integrada en la estrategia que se busca”.

En este desarrollo, parece importante sumar la mirada de Boisier para traer la idea del desarrollo local como un desarrollo que “se produce como resultado de un fuerte proceso de articulación de actores

locales y de variadas formas de capital intangible, en el marco preferente de un proyecto político colectivo de desarrollo del territorio en cuestión” (1993;19). Él plantea que se manifiesta en cuatro planos que se cruzan entre sí, el político, el económico, el tecnológico y el cultural (Boisier, 1993).

A su vez, al hablar sobre la endogeneidad del territorio, Boisier retoma a Vásquez Barquero (1997) quien plantea que la competitividad de los territorios se debe, en buena medida, a la flexibilidad de la organización de la producción, a la capacidad de integrar, de forma flexible, los recursos de las empresas y del territorio. El territorio no es receptor pasivo de las estrategias de las grandes empresas y de las organizaciones externas, sino que tiene una estrategia propia que le permite incidir en la dinámica económica local.

Al respecto, Albuquerque señala que “el Desarrollo Local no es únicamente un aprovechamiento mejor de los recursos endógenos pues algunas experiencias de Desarrollo Local se basan también en la capacidad para aprovechar las oportunidades del contexto externo. Lo importante es saber “endogeneizar” efectos favorables para la generación de empleo local y la creación de nuevos emprendimientos locales” (Albuquerque, 2004).

Según Madoery (2007), el desarrollo de un territorio depende de las capacidades endógenas que se generen. Éstas son las cualidades y dinámicas relacionales que expresan las personas, las organizaciones y las empresas de un territorio. Al parecer, no cuentan tanto los recursos que se tengan, sino lo que se es capaz de hacer en un territorio para potenciarlos y construir una estrategia concertada de desarrollo en el territorio local.

Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) tiene un enfoque sobre el desarrollo económico territorial basado esencialmente en el despliegue de procesos de desarrollo participativo, fomentándose acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, a fin de lograr el diseño y la puesta en marcha de estrategias de desarrollo local y empleo, concertadas por esos actores y basadas en el aprovechamiento de los recursos endógenos y de la construcción de ventajas competitivas locales.

El Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) se refiere al mismo como un proceso implementado por los actores del territorio, que procura fortalecer las capacidades locales y

aprovechar los recursos propios y externos para consolidar el entramado socio-institucional y el sistema económico-productivo local, con el propósito de mejorar la calidad de vida de esa comunidad (INTA, 2007).

Según el Programa Territorio Chile de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Chile (SUBDERE), el Desarrollo Territorial apunta a la expansión de las capacidades y condiciones asociadas a un área geográfica particular en donde viven personas que comparten historia, cultura, aspiraciones, medios sociales y políticos, un ambiente con sus respectivos recursos naturales, medios productivos, económicos y de infraestructura que requieren ser encadenados para potenciar el desarrollo (SUBDERE, 2010).

Finalmente, Larrea y Costamagna (2015) definen al desarrollo territorial como un proceso social y político complejo que tiene improntas propias según los territorios y sus características (identitarias, culturales, políticas y de otros recursos como los económicos y ambientales). Plantean como idea central que la base es la construcción de capacidades para que distintos actores desarrollen un nivel elevado de organización e interacción para decidir e implementar estrategias colectivas cuya finalidad es dar respuestas al desafío del bienestar de la sociedad.

Existen distintos aspectos sobre dichas definiciones e ideas a destacar que son valiosas para el trabajo en cuestión. Se plantea una concepción del territorio como actor en sí mismo, en donde pueden converger distintos intereses y que es plausible de tener una estrategia propia. Se plantea la importancia de la participación y la articulación de los actores en el proceso de desarrollo, y se establece que el desarrollo tiene distintos planos o dimensiones que están ligados entre sí.

Se traza una mirada sobre los recursos endógenos, sobre las capacidades locales. Se plantea que el objetivo del Desarrollo Territorial es la mejora de la calidad de vida de las personas que lo habitan, y que para ello es menester construir, expandir y fortalecer las capacidades locales.

Se pone énfasis en la recuperación de las decisiones sobre promoción económica y empleo en los niveles locales, donde se puede definir el problema y los actores de manera más precisa. Se considera que para que las políticas públicas sean eficientes deben estar adecuadas al contexto territorial, y se establece así una distancia de quienes promueven las políticas de carácter centralista y genérico, considerándolas insuficientes.

Resulta necesario entonces, bajo esta perspectiva, identificar en cada caso los sistemas productivos locales y situarlos, conocer las condiciones específicas de cada ámbito territorial en lo relativo a la oferta y la demanda de trabajo, a fin de que las políticas que se diseñen respondan a las necesidades y oportunidades locales. Se plantea una postura activa en lo que respecta al fortalecimiento de las empresas y la apertura de espacios para la incorporación de innovaciones en un nuevo entorno territorial.

Se plantea también que en el territorio las instituciones de los distintos sectores se vinculan y relacionan de distintas formas y con distintos niveles de intensidad. Según constataron Ferraro y Costamagna (1999) en sus estudios de casos de entramados institucionales en territorios argentinos para la CEPAL, la densidad de dichos vínculos y la existencia de una red que los conecte y articule en el territorio resultan fundamentales para aumentar las oportunidades que tienen las empresas y las instituciones para enfrentar los desafíos y dificultades que se les presenten con éxito, y que les permitan mejorar a su vez sus capacidades y competencias para resolver problemas y para definir estrategias de acción.

En esta línea, el ambiente local es entendido como el conjunto de instituciones y agentes locales y sus interrelaciones. Se trata de un espacio abierto a la participación de instituciones públicas y privadas, que en el extremo positivo puede dar lugar a procesos de eficiencia colectiva definidos como las ventajas competitivas derivadas de economías externas y de la acción conjunta de los agentes (Bianchi y Miller, 1994). Así, se entiende que existe un ambiente propicio cuando hay agentes que forman parte de la sociedad que actúan cooperando y compitiendo de manera tal que generan una presión que impulsa y favorece el desarrollo de estrategias innovadoras en el territorio.

Existen otros autores que abonan a esta línea, planteando que, en el desempeño competitivo de las empresas, además de factores microeconómicos, cobran importancia otros factores sistémicos que inciden en el mismo. No sólo los elementos macroeconómicos influyen, sino también a aquellos elementos meso económicos como las instituciones y organizaciones que constituyen el entorno externo próximo a las empresas (K. Esser y otros, 1999). Para que exista competitividad sistémica es necesaria la existencia de coordinación, la disposición al diálogo entre los actores sociales. La capacidad competitiva así entendida exige un elevado nivel de organización, interacción y gestión por

parte de los actores, para procurar una gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996).

En sintonía, Kliksberg y Tomassini (2000) también plantean que junto a las relaciones económicas y técnicas de producción resultan esenciales para el desarrollo económico territorial las relaciones sociales y el fomento de la cultura emprendedora, la formación de redes asociativas entre actores locales y la construcción de lo que hoy denominamos “capital social”.

Hoy en día esta idea de espacio abierto a la participación de distintos actores está representada bajo el concepto de gobernanza, desarrollado en el apartado a continuación.

- **Articulación, participación y gobernanza: claves en la construcción de procesos de Desarrollo Territorial**

En línea con el apartado anterior, pareciera decantar que, en el territorio, tanto la participación de los actores como su articulación surgen como elementos clave para generar propuestas innovadoras y potenciar las existentes. Un territorio que busca su desarrollo debe, entre otras cosas, generar flujos positivos de relaciones, adoptar la interacción entre agentes y actores institucionales como forma habitual de proceder, y trabajar en el fortalecimiento de la concertación de actores locales, a fin de avanzar en la construcción de capital social (Albuquerque, Costamagna, Ferarro, 2008).

Al hablar de participación, se puede distinguir entre la participación social, definida como “la capacidad que tienen los individuos de intervenir hasta la toma de decisiones en todos aquellos aspectos de su vida cotidiana que los afectan e involucran” (Palma, 1998), y la participación ciudadana, entendida como “todo proceso político por el que los miembros de una comunidad política determinada toman parte en el proceso de definición, elaboración y ejecución de las políticas públicas, y por tanto, en el proceso de toma de decisiones que afectan a la comunidad” (Navarro Yañez y Pérez Iruela).

Por su parte, Enríquez Villacorta y Rodríguez (2004) retoman la definición de participación ciudadana definida por el Concejo Municipal de la Alcaldía de San Salvador en 1999 como “al involucramiento en distintos niveles y formas, de los ciudadanos y ciudadanas, así como de las organizaciones e instituciones que las agrupan; en el proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones de

desarrollo, por parte de la Municipalidad (...). Y mencionan la aclaración que el mismo Concejo realizó a través de la “Ordenanza para La Transparencia en la Gestión Municipal y la Participación Ciudadana del Municipio de San Salvador” donde se expuso que el involucramiento de la ciudadanía “se debe producir en los procesos informativo, consultivo, resolutorio, ejecutivo y contralor de las gestiones relacionadas con el ejercicio del Gobierno Municipal”.

Al hacer un análisis sobre las contribuciones de Arnstein y Restrepo, los autores (Enríquez Villacorta y Rodríguez, 2004) plantean la existencia de distintas formas de participación ciudadana y las clasifican de la siguiente manera: informativa (la ciudadanía y las autoridades electas obtienen información la una de la otra); consultiva (la ciudadanía participa en el proceso de toma de decisiones sin que su opinión sea tomada en cuenta de forma obligatoria); resolutoria (el gobierno delega en la ciudadanía el poder de tomar ciertas decisiones); ejecutora (se refiere a la co-ejecución o co-administración del gobierno junto a la ciudadanía organizada); controladora (la ciudadanía interviene en la vigilancia de la gestión pública). También, hay quienes aportan un nuevo nivel o forma de participación ciudadana, la de concertación estratégica. Esta implica la realización de una asociación a largo plazo entre el gobierno y los actores territoriales en la cual se comparten objetivos, recursos y proyectos en beneficio de toda la comunidad con el objetivo de desarrollar equitativamente el territorio.

Si bien existen posturas escépticas que critican la participación, como la de Joan Subirats (2005), en la toma de decisiones políticas, porque – entre otras razones- ralentiza la toma de decisiones, aumenta sus costos, no incorpora valor añadido a las decisiones, erosiona a las instituciones y partidos y provoca un exceso de particularismos, hay otras que la fomentan exponiendo sus bondades. Entre éstas se destacan; la posibilidad de construir una visión y un proyecto de desarrollo compartido, así como vínculos de cooperación y confianza entre actores -capital social-, de incrementar la legitimidad de las decisiones individuales y del sistema político en general haciéndolas percibir como justas e inclusivas, de mejorar la sostenibilidad de los proyectos, entre otras (Enríquez Villacorta y Rodríguez, 2004).

Plantean, a su vez, que cuanto más escasos son los recursos de un territorio y del sector público para invertir en el desarrollo local, más importante se vuelve la necesidad de mover voluntades en torno a objetivos comunes.

En cuanto a la articulación, Marsiglia plantea que “la articulación de actores podría definirse como un proceso por el cual se establecen relaciones permanentes entre los actores – agentes de desarrollo de un territorio-, en función de la búsqueda de objetivos comunes que trascienden los intereses particulares o sectoriales, sin anularlos, aunque puestos en situación de cooperar” (2009; 39). A su vez, el autor plantea que para entender los procesos de articulación es necesario abordar su complejidad y no solo analizar los vínculos entre actores locales. Ello implica abordar las relaciones entre las diferentes dimensiones del desarrollo, a saber: económico-productivo, socio-cultural, ambiental y ordenamiento territorial e institucional, así como la coordinación entre los niveles territoriales: nacional, departamental y municipal.

Según los autores Albuquerque, Costamagna y Ferraro (2008) la articulación y la cooperación público-privada, como alianza que posibilita la construcción de visiones colectivas y cohesión social, permite, entre otras cosas, compartir y hacer circular información, fomentar la creación de redes, generar sinergias para alcanzar resultados que no se consiguen en forma individual, realizar acuerdos con decisiones concertadas y respetuosas de las identidades territoriales, favorecer la participación y la descentralización hacia el interior de los territorios, de la mano del proceso de construcción de ciudadanía, así como incorporar sectores que no participan habitualmente de las decisiones.

Las iniciativas de articulación pueden surgir desde los distintos actores – que tienen distintas lógicas -, ya sea la universidad, las empresas, cámaras, organizaciones de la sociedad civil, o el Estado local mismo, asumiendo un rol de facilitador y generando espacios de encuentro y diálogo entre los actores territoriales. Al respecto, Cravacuore (2006) destaca que, en Argentina, excepto algunos casos de sociedades con tejidos históricamente densos, la mayoría de las iniciativas son promovidas por los gobiernos locales que actúan como actores centrales en su ejecución.

En esta línea Marsiglia y Arocena (2017) plantean que, para avanzar en mecanismos de relacionamiento estratégico en función del interés común, se necesita de un Estado que estimule formas de relación más horizontales y la construcción de entornos innovadores en base a la concertación de actores públicos y privados.

Según Alburquerque, Costamagna y Ferraro (2008) el fomentar la cooperación público privada en el diseño de la política pública, favorece el mejor conocimiento de los problemas, aporta mecanismos de retroalimentación para la evaluación y rediseño de políticas otorgando credibilidad a las acciones, equilibra los intereses públicos y privados, permite que otros actores se involucren en la definición de prioridades y asignación de recursos públicos (casi siempre reservados al ámbito gubernamental) y dispone de herramientas para la prevención de conflictos.

En cualquiera de los casos sobre quien inicie estos procesos, el territorio es el que aparece como la base para el trabajo articulado y para el desarrollo de capacidades endógenas de los actores. Lo que surge como una necesidad es que existan actores estratégicos que puedan participar en la toma de decisiones para construir procesos de desarrollo territorial. Según los autores Marsiglia y Arocena, “cuanto más compleja y sinérgica sea la red de actores, mayores posibilidades habrá de construir procesos de desarrollo sostenibles y basados en relaciones de mutua complementación y reciprocidad. (...) El desarrollo local se produce cuando existe capacidad de negociación y de juego entre actores, buscando una articulación de intereses que desemboque en beneficios para la sociedad local.” (Marsiglia y Arocena, 2017).

Al perseguir la articulación, como se mencionó anteriormente, destacan que los actores no resignan sus intereses y señalan que la sinergia no implica la desaparición de las distintas lógicas de los mismos, sino que se trata de lograr una posición común para alcanzar un objetivo preciso. Este tipo de consenso no significa unanimidad; es frágil, se construye y se reconstruye, reposa sobre relaciones de negociación permanentes.

Si bien se retomará este punto más adelante al plantear el tema de la facilitación en el desarrollo territorial, cabe mencionar la experiencia del Instituto Vasco de la Competitividad Orkestra que destacan Larrea y Costamagna (2017) sobre los intentos de alcanzar una posición común. Al exponer sobre la emergencia de una estrategia regional se plantea que “es necesaria la colaboración o creación de espacios en los que se compartan informaciones y experiencias, y se expliciten los consensos y disensos existentes. Estos espacios de diálogo tienen que tener cierta continuidad para que se tenga oportunidad de explorar la diversidad de perspectivas, experiencias, proyectos y propuestas que existen en la región. Estos diálogos son los que hacen que los actores pasen de tener su propia misión

y objetivos a que los mismos converjan con una misión y objetivos regionales (de sistema) compartidos” (Orkestra, 2011, p. 319).

En este marco, también aparece el concepto de gobernanza, que, al no ser único ni uniforme, se retoman a continuación algunos enfoques y definiciones a modo de comprender mejor su significado. Por su parte, Enríquez y Gallicchio (2003) hacen un recorrido sobre el concepto y sus diferencias con la “governabilidad”, y exponen un aspecto a tener en cuenta: “la noción de gobernanza, «governance» en inglés, es una noción que describe un régimen internacional donde los Estados soberanos ya no pueden hacer y deshacer a su antojo como antes. Nos encontramos dentro de un sistema de conducción de los asuntos nacionales e internacionales que está de hecho más o menos determinado por juegos de actores muy diversos” (2003; 16).

Plantean también que existe un reconocimiento desde la teoría de la gestión pública de que, en sociedades de alta complejidad, diversidad, dinamismo e interdependencia, la eficacia y eficiencia de la gestión ya no depende sólo de la acción de gobierno o gobernación (“governing”) sino de la capacidad para la creación y gestión de redes de actores, de cuya calidad depende la gobernabilidad. En su recorrido, exponen la definición elaborada por Osborne y Gaebler (1992), quienes plantean que “Governance” es el proceso mediante el que solucionamos colectivamente nuestros problemas y enfrentamos las necesidades de nuestra sociedad”, siendo el gobierno el instrumento que se utiliza para ello.

A continuación, exponen la definición introducida por la Real Academia Española que define a la gobernanza como el “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía” (Pasqua y Rey, 2001). Tomando ésta base, plantean que el concepto de gobernanza y de desarrollo local se enriquecen y complementan, y que para lograr los mejores resultados el desarrollo local necesita de una gobernanza local y nacional que requiere al menos de: el fortalecimiento del gobierno local y de su relación con el gobierno nacional; la participación y el empoderamiento de los otros actores (la ciudadanía y el sector privado); el fortalecimiento de las instituciones del territorio (capital socio institucional); la construcción de una cultura e identidad locales; y, la interrelación con los procesos y actores internacionales y la globalización.

Por otro lado, Mayntz (1998) plantea que la “gobernanza moderna significa una forma de gobernar más cooperativa, diferente del antiguo modelo jerárquico, en el que las autoridades estatales ejercían un poder soberano sobre los grupos y ciudadanos que constituían la sociedad civil” y retoma a Rhodes para explicar que “en la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas. La estructura de la gobernanza moderna no se caracteriza por la jerarquía, sino por actores corporativos autónomos (es decir, organizaciones formales) y por redes entre organizaciones” (Rhodes, 1997; 53).

Finalmente, se retoma a Joan Subirats quien define a la gobernanza como “una nueva forma de regulación del conflicto caracterizado por la interacción y cooperación de múltiples actores articulados en red para el desarrollo de proyectos colectivos” (2010; 25).

Resumiendo, sobre la articulación, la participación y la gobernanza en relación al desarrollo de un territorio se destaca:

- Que la participación implica tomar parte en el proceso de definición, elaboración y ejecución de las políticas públicas y en su retroalimentación, y que existen distintas formas (o niveles) de participación y gobernanza.
- Que la articulación implica un proceso que posibilita la construcción de visiones colectivas.
- Que la articulación puede surgir de distintos actores.
- Que se necesita un Estado que estimule las relaciones horizontales y la construcción de entornos innovadores basados en la concertación de actores públicos y privados.
- Que es el territorio el que aparece como la base para el trabajo articulado entre actores.
- Que se necesita la existencia de actores estratégicos en el territorio con capacidad de negociación para lograr la articulación y la nueva gobernanza.
- Que los actores, sin resignar sus intereses, tratan de llegar a un consenso que es frágil, que se construye y reconstruye permanentemente.
- Que para que los actores pasen de tener su propia misión y objetivos a unos compartidos es necesaria la creación de espacios de diálogo en donde se expliciten los consensos y disensos existentes.

- Que es necesaria la interacción entre empresas, el Estado, el sector científico tecnológico y otros actores sociales para gestionar esta complejidad.

- **El nuevo rol de los gobiernos locales**

Respecto al rol de los gobiernos locales, - si bien los mismos en Argentina (aunque no todos por igual) vienen haciendo cambios desde hace décadas respecto a sus roles y funciones, viéndolos ampliados sin siempre contar con mayores recursos - se puede observar que aún persiste una dicotomía entre las políticas de desarrollo territorial diseñadas y ejecutadas desde los niveles centrales de los países, y con lógicas de “arriba hacia abajo”, y las agendas de desarrollo territorial, de corte más endógeno.

Al hacer un análisis de las políticas territoriales en América Latina en la última década, Gallicchio plantea que “el desarrollo local nunca ha estado tan centralmente en las prácticas, recursos, competencias, discursos y voluntad política de los decisores de políticas en los últimos años en la región” (2019;60), pero que “la lógica predominante hoy día en nuestros países es la de “Territorialización de Políticas”, esto es, políticas nacionales que tienen su objetivo y centro en el territorio, pero que en su formulación y ejecución dependen mayormente de decisiones tomadas centralmente” (2019;65). Esta lógica de acción es centralista, verticalista y sectorial. Lejos de promover la autonomía y el fortalecimiento de los actores y gobiernos locales, busca su “disciplinamiento” a los recursos provenientes de lo central. Plantea un rol del territorio de adaptación y no de propuesta.

A su vez, Gallicchio plantea que, si bien es vital que los niveles centrales de los Estados tengan políticas nacionales de corte territorial con objeto de reducir las desigualdades e inequidades, las mismas deben ser combinadas con otra estrategia, la de “Construcción de Políticas Territoriales”. Esta se caracteriza por ser “de corte territorial, horizontal, de redes, donde los actores y gobiernos locales tengan un rol mucho más activo en la definición de las líneas de acción y los proyectos a llevar a cabo, así como una discusión más democrática de los recursos estatales utilizados para ello” (2019;60). Plantea como desafío para los municipios la articulación, el pasar de la lógica de “dar y recibir” a una de negociación entendiendo que no todo puede hacerse desde lo local.

En este sentido, Rébola destaca que “la implementación de políticas de desarrollo requiere que el municipio actúe como catalizador, facilitador de oportunidades y coordinador, y no solamente como

distribuidor de recursos. De esta forma la dinámica de los procesos de decisión política se ve transformada en una serie de acciones de consulta, consenso y articulación de redes de actores, donde el municipio cumplirá un papel central pero no monopolístico” (2016;10).

Por otro lado, Cravacuore (2007) plantea que se puede observar desde hace un cuarto de siglo cómo ya algunos de los gobiernos locales argentinos, dotados de mayores capacidades institucionales, fueron asumiendo progresivamente un conjunto de nuevas responsabilidades al habitual “Alumbrado, Barrido y Limpieza”, en temas como la preservación del ambiente, la seguridad ciudadana, la promoción económica, la creación de agencias de desarrollo local, el acceso a la justicia y la resolución de conflictos familiares y/o vecinales, la promoción social, y la educación no formal.

Madoery (2001) reconoce la ampliación en la esfera de actuación de los gobiernos locales y, retomando a Arroyo, plantea que el traspaso hacia esos nuevos roles no fue sin dificultades, ya que la transferencia de competencias y funciones desde el gobierno nacional a los regionales o locales respondió a una necesidad de “timonear la crisis”, de municipalizarla. Ello sobrecargó las agendas de los gobiernos locales y las demandas y expectativas de la ciudadanía hacia el gobierno municipal.

Expone también que la fortaleza de los municipios para el diseño e implementación de estrategias de desarrollo local tendientes a la generación de ventajas competitivas territoriales y de fortalecimiento de lazos solidarios en la comunidad, es la fluida relación con la sociedad local, lo que le permite conocer con mayor certeza la realidad en todas sus dimensiones, mientras que su debilidad está centrada en la débil capacidad legal-institucional. Existe, en definitiva, una “escasa autonomía municipal, sobre todo de carácter político y financiero derivada de la estructura político-institucional argentina” (2001;16).

Por su parte, Vásquez Barquero (2007) expone que “dado que durante las últimas décadas las administraciones centrales se han ocupado, sobre todo, de las cuestiones macroeconómicas, los actores locales han asumido la función de hacer el sistema productivo más eficiente, promover la equidad y el bienestar de los ciudadanos y mejorar la calidad de vida de la población mediante la ejecución de proyectos de desarrollo.” (2007; 204) Los gobiernos locales así se convierten en actores centrales en las agendas de desarrollo.

Enrique Gallicchio (2019) también reconoce que la tradicional división de funciones entre los tres niveles del Estado (Municipal; Provincial o Regional, y Nacional), guardó para el nivel comunal o municipal el rol de administradores de los servicios básicos, y que hoy enfrentar nuevas responsabilidades implica para las municipalidades asumir el reto de gobernar el espacio del territorio local. A su vez, destaca que los municipios deben complejizar su gestión para brindar respuestas adecuadas en un marco de elevada incertidumbre y resalta la necesidad de articular sabiamente los “nuevos” roles con los tradicionales. “Frecuentemente sucede que el manejo de las agendas novedosas, innovadoras, por todo lo que tienen justamente de novedad, quita tiempo a la gestión de lo local en su dimensión más tradicional, y allí hay costos fuertes en general” (2019; 71).

En la misma línea, marcando la distancia con el rol del municipio como responsable únicamente de los servicios básicos, la Unión Iberoamericana de Municipalistas concluyó en 2014 que la innovación, la democracia, la participación ciudadana, la transparencia y la colaboración público-privada son los retos a los que el municipalismo se enfrenta en el siglo XXI, y los definió como los nuevos ejes centrales de la agenda local de desarrollo.

En cuanto a las razones de la ampliación de las agendas locales, Cravacuore expone que “el gobierno local argentino ha visto ampliada sustancialmente su agenda tanto por la presión de las crecientes demandas ciudadanas como por la desconcentración que han hecho las provincias y, en menor medida, la Nación” (2007;10).

Arocena y Marsiglia también reconocen ese reclamo de respuestas de la ciudadanía sobre problemas concretos, distintos según los territorios, que recaen sobre los dirigentes políticos locales y plantean que los mismos amplían su accionar, yendo más allá del simple control político. En sus palabras, “el dirigente político (...) que se compromete en una acción de creación de nuevas actividades deberá actuar necesariamente más allá del simple control político. En este caso, tenderá a promover encuentros con los distintos sectores de la sociedad civil, reconociendo en ellos una capacidad de acción específica sobre la sociedad local. (...) El actor político debe reconocer la existencia de esos actores y buscar nuevas formas de articulación que permitan capitalizar todo ese potencial de desarrollo en beneficio del conjunto” (2017; 110).

Por lo tanto, no sólo se plantean una ampliación del accionar de los dirigentes políticos locales, sino que lo interesante es que se manifiesta el deber que tienen de encontrar nuevas formas de llevar adelante esas acciones para que la democracia local se consolide, que implican el reconocimiento de actores y la necesidad de articular.

La globalización, con su dinámica de des-territorialización y, a la vez de localización, también ha sido expuesta como una de las causas que produjo las condiciones para recuperar el rol de los actores locales como tomadores de las decisiones acerca de su destino. Retomando a Brugué-Goma, Gallicchio (2019) plantea que en un contexto marcado por la reestructuración de las formas de gobernar y en que los gobiernos locales ahora son capaces de convertirse en actores políticos y económicos relevantes, “los desafíos son nuevos e implican, entre otras formas de acción, moverse en la complejidad; gobernar a través de redes y no de jerarquías, dirigir a través de la influencia y no del ejercicio de autoridad; relacionarse más que mandar” (2019;74). Según el autor, la presión por la globalización obliga a los gobiernos locales a repensar y reconstruir sus relaciones con los actores locales de los distintos sectores y concluye que “articular esta red no es fácil, implica voluntad política y también nuevas capacidades, pero parece ser el principal desafío para gestionar eficientemente el nuevo orden” (2019;74).

En resumen, se destacan como ideas centrales y relevantes para el presente trabajo:

- Que aún persiste una dicotomía entre las políticas de desarrollo territorial concebidas en niveles centrales con aquellas definidas con la participación de los actores territoriales cuando hoy se habla de lo multinivel.
- Que -en respuesta a un reclamo de la ciudadanía, como consecuencia de la globalización, a la descentralización, como respuesta a las crisis, entre otras razones - los municipios están viendo ampliadas sus responsabilidades y que se están convirtiendo en actores centrales en la agenda de desarrollo.
- Que ello implica repensar su forma de gobernar, complejizar su gestión, transitar la incertidumbre, gestionar en la complejidad, reconocer a los actores locales, reconstruir las relaciones con todos los sectores y buscar la articulación. Pasar a una lógica de acción territorial, horizontal, de red, de negociación con otros niveles de gobierno y otros actores.

- **Cambios tecnológicos: consecuencias sobre los modelos de producción y la organización y el rol de los actores territoriales**

En los últimos años han surgido en el mundo nuevos paradigmas tecnológicos que - coincidentes con el avance de la globalización económica- han traído aparejados grandes cambios en las formas de producción y organización. Estas innovaciones han redefinido (y están redefiniendo) el contexto de actuación y el proceso de competencia de las empresas y de los agentes económicos y su relación con los territorios, así como también el rol mismo del Estado, entre otros actores.

Alburquerque, Costamagna y Ferraro (2008), destacan algunos de los factores que están generando cambios radicales en la base productiva de los sistemas territoriales. Entre ellos, mencionan “el tránsito hacia formas de producción más eficientes, que concretan la actual revolución tecnológica y de gestión; la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), lo que ha posibilitado la vinculación de las diferentes fases de los procesos económicos trabajando en la misma unidad de tiempo real; la renovación incesante y rápida de productos y procesos productivos, acelerando notablemente los ritmos de obsolescencia técnica y amortización de los activos físicos; la existencia de cambios radicales en los métodos de gestión empresarial; la identificación más precisa de la segmentación de la demanda y la promoción de la diversificación productiva según la existencia de diferentes nichos de mercado; la importancia de la calidad y diferenciación de los productos como estrategia de competitividad dinámica” (2008;25).

Según los autores, estos cambios estructurales generan cambios en la producción, mientras que la globalización - como un proceso diferente - exige cambios vinculados a la competitividad, trayendo otros factores condicionantes a tener en cuenta, como son, la desregulación financiera, la apertura externa de las economías, la emergencia de bloques geoeconómicos, entre otros.

Por su parte, Marsiglia y Arocena (2017) plantean que el avance vertiginoso del cambio tecnológico está revolucionando las lógicas productivas y en consecuencia los distintos ámbitos en los que se desarrollan las sociedades humanas. Los autores explican que este cambio está afectando a las economías tradicionales al afirmar que “se está terminando la característica fábrica industrial en la que la maquinaria era el centro del aparato productivo, para ceder el lugar a una realidad robotizada basada en la inversión de conocimiento” (2017;99).

Así lo reconoce también Subirats, al exponer que la “globalización económica y cambio tecnológico han modificado totalmente las coordenadas del industrialismo. Son cada vez más raras y fugaces las situaciones productivas en que grandes concentraciones de trabajadores elaboran ingentes cantidades de productos de consumo masivo a precios asequibles, sobre la base de una organización del trabajo taylorista y a costa de una notable homogeneidad en la gama de bienes producidos.(...) Ya no podemos hablar de estabilidad, de continuidad, de especialización profesional única, en relación a unas condiciones de trabajo cada vez más precarias y fluidas” (2005;2).

La autora Tkachuk (2005) hace mención al nuevo contexto marcado por la creciente expansión del comercio internacional, los flujos de capitales, la tecnología, los procesos de transnacionalización de los agentes económicos, las transformaciones tecno productivas que demuestran la relevancia de las pequeñas y medianas empresas, junto con la especialización flexible y polivalente, y el rol determinante del espacio local para el desarrollo de sus actividades.

A su vez, explica que este contexto emergente establece nuevas reglas de juego para la competitividad de las firmas (y los territorios) advirtiendo sobre una nueva concepción de los factores competitivos. Éstos están cada vez más basados en la capacidad innovadora, en el uso de nuevas y avanzadas tecnologías, y en la capacidad de generar y aprovechar economías de alcance. Bajo este nuevo paradigma, plantea que “la interrelación existente entre territorio, innovación y competitividad se erige como el basamento esencial sobre el cual se generan factores cualitativos específicos: espíritu empresarial, trabajo especializado, cultura industrial, conocimientos, saber-hacer, etc., dando lugar a la creación de una red de interrelaciones que inciden en los modos de producción local” (2005;1).

A modo de ejemplo sobre cómo se han asumido los cambios tecnológicos que atraviesan esta época y este nuevo contexto, se puede nombrar a las Estrategias de Investigación e Innovación para Especialización Inteligente (RIS3) mencionadas anteriormente. Desde esta perspectiva se ha considerado a la innovación y el conocimiento como factores fundamentales para el desarrollo económico, social y ambiental de un territorio. La estrategia busca concentrar el conocimiento (como recurso altamente valioso) y vincularlo a las actividades económicas prioritarias del territorio a fin de aumentar su competitividad.

Cabe replantearse en este nuevo contexto que describen los distintos autores, ¿qué rol cumplen las empresas, los gobiernos locales y las universidades?, ¿es necesario que modifiquen sus modos de actuación?, si es así ¿en qué sentido? Acompañado de estos cambios y desafíos, se pueden presentar grandes oportunidades para el desarrollo económico territorial dependiendo de cómo sean abordados. Según Marsiglia y Arocena (2017), este contexto implica nuevos y grandes desafíos no solo para las empresas, que deben actuar sobre un contexto incierto, adaptándose a la presencia de mercados más volátiles, la segmentación de la demanda y los cambios en el concepto de eficiencia, sino también para los gobiernos locales y las instituciones educativas, como son las universidades.

Al respecto, resulta interesante observar cómo desde RIS3 se plantea el rol que deben o pueden asumir las universidades. Desde el punto de vista de dicha estrategia, las universidades - en cooperación con centros de investigación y empresas - tienen un rol crucial en la creación de conocimiento y traslado del mismo a la producción y desarrollo de productos y servicios innovadores. Pueden, por ejemplo, aconsejar a las autoridades públicas y privadas, estimular el espíritu emprendedor, formar perfiles de alto nivel y vincularlos a las empresas innovadoras, incubar spin-off, diseñar - junto a los empresarios locales - currículas que aseguren que los graduados tengan las capacidades y competencias necesarias que el mercado laboral demanda.

Tkachuk (2005), por su parte, plantea que se requiere de una actuación protagonista de las autoridades locales (en especial las públicas, pero también privadas) para que se pueda elevar el nivel de empleo y la calidad de vida de una comunidad local a través del trío territorio - innovación - competitividad. Expone que son quienes mejor pueden identificar cuáles son las potencialidades y necesidades de su territorio en cuanto al desarrollo de su sistema productivo, coordinar, gestionar y dirigir la estrategia de desarrollo local más adecuada a las características propias del entorno local.

Al respecto de las economías tradicionales, indica que las PYMES, el segmento productivo que más volumen de empleo ocupa, debe enfrentar el desafío de la competitividad desde el lado de la innovación tecnológica y la anticipación al mercado. De lo contrario, el costo para toda la sociedad sería muy elevado en el mediano y largo plazo. También, hace ciertas distinciones e indica que para el desarrollo del negocio en el mediano y largo plazo en las PYMES tradicionales el ambiente local es determinante, pero, para las industrias no tradicionales, además de un entorno tecnológico local, se requiere de redes internacionales.

Por su parte, Albuquerque, Costamagna y Ferraro (2008) exponen que este nuevo contexto cuestiona y redefine el rol de los distintos actores. El Estado-nación ya no es el único referente organizativo de la economía mundial. Existen empresas de sectores decisivos que se convierten en actores estratégicos en el mercado global. Y, en simultáneo, existe un conjunto mayoritario de sistemas productivos locales, que se desenvuelven en el ámbito territorial y que manejan una lógica de actuación diferente. Según los autores, en este contexto cobran importancia las reflexiones sobre estrategias de desarrollo económico territorial en las que se intentan aprovechar los recursos potenciales de carácter endógeno a fin de construir un “entorno” institucional, político y cultural de fomento a las actividades productivas y de generación de empleo en los diferentes ámbitos territoriales. Un enfoque en el que se destaca la adaptación de innovaciones tecnológicas y organizativas en el territorio, y en donde los actores locales tienen un mayor control sobre el proceso de desarrollo.

- **Economía del Conocimiento**

Definir qué es la economía del conocimiento resulta relevante para el presente trabajo, y a la vez un enorme desafío. Tal como plantean autores como Brinkley (2006), resulta complicado establecer de forma concreta “qué es” dado que su base principal es el conocimiento, difícil en sí mismo de precisar. Es por ello que muchas definiciones se quedan en conceptos generales, donde resulta dificultoso establecer parámetros de medición y cuantificación.

Según Norton (1998), se trata del uso y la explotación más efectivo de todos los tipos de conocimiento en todas las formas de actividad económica. En un mismo sentido amplio, Leadbeater (1999) plantea que la idea de la economía impulsada por el conocimiento no es solo una descripción de las industrias de alta tecnología, sino que describe un conjunto de nuevas fuentes de ventajas competitivas que pueden aplicarse a todos los sectores, a todas las empresas y a todas las regiones, ya sea desde la agricultura y el comercio minorista hasta el software y la biotecnología.

Según el Informe Kok publicado en 2004 “la sociedad del conocimiento es un concepto más amplio que sólo un mayor compromiso con la I+D (investigación y desarrollo). Cubre todos los aspectos de la economía contemporánea donde el conocimiento está en el centro del valor agregado, desde la fabricación de alta tecnología y las TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones), pasando

por los servicios intensivos en conocimiento, hasta las industrias abiertamente creativas, como los medios y la arquitectura”.

Tomando una referencia nacional, desde el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación definen a la economía del conocimiento como “el conjunto de actividades económicas que requieren un intensivo aporte del conocimiento humano para generar valor y ofrecer a la sociedad nuevos productos y servicios, que pueden ser aprovechados por todas las ramas de la producción”, mientras que Ley de Régimen de promoción de la economía del conocimiento define de manera amplia las actividades alcanzadas, a saber: software, industria 4.0 (I.A., robótica), biotecnología, nanotecnología, centros de exportación de servicios profesionales, ingeniería, audiovisual, tecnología satelital y nuclear, investigación y desarrollo.

Pareciera entonces que no hay una sola definición que capte todos sus aspectos. Ello permite partir de una concepción sobre la economía del conocimiento que extiende sus fronteras hacia la tecnología y la innovación – en todos sus campos-, abriendo así varias posibilidades para pensarla de una manera más amplia alcanzando a los sectores tradicionales de la economía y relacionándose con todo tipo de actores.

- **Facilitación en los procesos de Desarrollo Territorial**

Se retoman en el presente apartado principalmente las contribuciones de Costamagna y Larrea (2017) sistematizadas en el libro “Actores facilitadores del desarrollo territorial. Una aproximación desde la construcción social respecto a la facilitación en los procesos de Desarrollo Territorial” entendiendo que dar visibilidad a esta figura desde lo conceptual fortalece la idea de “cómo” y “quiénes” pueden aportar al cambio.

Según los autores, el Desarrollo Territorial (como proceso emergente de construcción social que se da en contextos complejos) sucede porque hay personas que lo facilitan, aunque no exista un marco que las encuadre. A su vez, plantean que existe un enorme potencial de mejora en estos procesos si se aborda de forma sistemática el desarrollo de capacidades para la facilitación, entendiendo a este punto como una estrategia en sí misma del Desarrollo Territorial.

Parten de la base que “es difícil anticipar los qués del Desarrollo Territorial antes de trabajar con los actores de un territorio (...) cada reto del futuro planteará un qué nuevo y los territorios que hayan construido la capacidad de aprender juntos tendrán más opciones de responder con agilidad a los nuevos retos y sus qués” (2017;16).

Plantean como objetivo de la facilitación del Desarrollo Territorial como proceso emergente, la visibilización de la facilitación de los procesos emergentes en situaciones complejas, lo que implica intentar dibujar un marco un poco más amplio —y, sin duda, menos nítido— del contexto en el que tiene lugar la facilitación. En este sentido, la aproximación de estrategia emergente requiere detectar los procesos de construcción social (no los proyectos).

Apoyados sobre el enfoque pedagógico y la investigación acción para el desarrollo territorial, a continuación, se rescatan algunas ideas relevantes para el presente trabajo que exponen los autores en el libro:

- La construcción del conocimiento es un proceso colectivo (y no neutral), en donde se reconocen los saberes de los actores y se ponen en diálogo con los saberes de la persona facilitadora.
- El proceso de desarrollo y el proceso formativo son inseparables, se hace reflexionando y se reflexiona haciendo. La formación se da en los espacios formales y en los informales, como son las prácticas cotidianas, el diálogo con los actores, las disputas o conflictos de la gestión, en la búsqueda de visiones compartidas, entre otros.
- A través del diálogo se va produciendo el aprendizaje que permite la construcción de visiones compartidas para la acción. El diálogo es una herramienta crítica del proceso de desarrollo. No significa sólo hablar, sino que conlleva a cambiar las cosas. En este sentido, los procesos de construcción del lenguaje son centrales.
- La construcción del lenguaje implica un proceso continuo, largo, de diálogo, de repetición cíclica de la reflexión y acción, de integración de la misma terminología para que los términos acaben adquiriendo el significado compartido desde la práctica de los actores. Conduce a la construcción de una visión compartida, que es un elemento central para solucionar problemas complejos.
- Si bien la complejidad (existencia de actores autónomos e interdependientes, con perspectivas distintas sobre los problemas y sus soluciones, sin el poder suficiente para solucionarlos por

sí solos) es intrínseca a la idea de territorio y no existen recetas sobre estos procesos colectivos, la educación tradicional ha impuesto un modo de entender los problemas por partes.

- Las personas son el motor del proceso y el centro de la complejidad del territorio. Ante los problemas complejos, la solución hay que construirla desde dentro.

En este marco Larrea y Costamagna describen a la persona facilitadora y a su rol. La definen como la “persona que, de forma individual o en el contexto de un equipo de personas facilitadoras, asume el rol de generar condiciones para que los actores del Desarrollo Territorial puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción” (2017; 66), y exponen que este proceso, mantenido de forma cíclica, genera capacidades colectivas en el territorio.

Según los autores, la facilitación es una labor de equipo. Las personas facilitadoras se definen como tales en relación con los actores en un proceso, no son neutras. En general, son también un actor territorial. Son complementarias al liderazgo, ejerciendo otro tipo de liderazgo que se legitima cuando representa, no su propia voz como actor del Desarrollo Territorial, sino la voz colectiva que se está construyendo en el proceso. Las personas facilitadoras no son las mismas a lo largo del tiempo, sino que se trata de procesos de relevo.

A su vez, entienden que la facilitación se distribuye entre los distintos actores del territorio de una manera difusa y puede deducirse a partir de la práctica, ya que difícilmente aparece en los diseños y las asignaciones de roles a priori. De hecho, plantean que la mayoría de las personas facilitadoras del Desarrollo Territorial no han realizado una reflexión explícita sobre su condición de tales.

Plantean los autores que uno de los desafíos más importantes en relación a estas personas es el de crear equipos de facilitación del Desarrollo Territorial que estén compuestos por actores de distintas organizaciones y, aun así, entiendan que en estos procesos son del mismo equipo.

Respecto a las capacidades individuales del facilitador, plantean las siguientes: capacidad de convocar, de leer el proceso, de inducir a la reflexión sobre el proceso, y de acompañar la transición reflexión-acción-reflexión.

En cuanto a sus roles, destacan: la creación de espacios de diálogo, la construcción de una visión compartida, de relaciones de confianza y de agendas compartida, la gestión de situaciones de conflicto,

la conexión del territorio con las escuelas de pensamiento y los debates externos, así como la teoría y la práctica, y la reflexión y acción para construir capacidades colectivas en el territorio.

Cabe destacar, en relación al rol que cumplen en la creación de espacios de diálogo, que para favorecerlo, los autores plantean que la persona facilitadora debe ser capaz de hablar a cada actor en su propio lenguaje y, a la vez, trabajar para que los distintos actores vayan haciendo suyo el de los otros. “Mediante su proceso de construcción del relato utilizando todos los lenguajes, la persona facilitadora debe ayudar a los actores que hablan distintos lenguajes a entenderse mutuamente” (2017;77).

Y agregan, “La persona facilitadora construye, en el diálogo con cada actor y entre actores, un relato emergente. Este relato recoge tanto encuentros como desencuentros entre actores, apuntando hacia potenciales acuerdos y conflictos. Se elabora así la visión compartida, el «nosotros» como sujeto de la acción colectiva. Este relato debe ayudar a cada actor a verse como parte de algo más amplio y, a su vez, reconocerle un espacio para sus posicionamientos individuales” (2017;78). Esa visión compartida es entendida como una comprensión profunda de las diferencias y de los puntos de encuentro, y no como una interpretación única de la realidad.

## **IV ANÁLISIS DEL CASO “POLÍTICA DE DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL DE SAN MIGUEL A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (2020 - 2022)”**

Con el objetivo de estudiar la política municipal de economía del conocimiento en el marco del Desarrollo Económico Territorial del gobierno de San Miguel, provincia de Buenos Aires, durante el período 2020 – 2022, en el presente apartado se realiza una descripción del caso haciendo foco sobre el rol del gobierno local y la participación de los actores locales en su diseño e implementación, así como de los procesos de facilitación.

Es menester, en primera instancia, realizar una descripción del territorio de San Miguel para contextualizar el trabajo.

- **Descripción del territorio de San Miguel**

Creado en 1994 por la Ley Provincial 11.551 a partir de la división del partido de General Sarmiento, San Miguel se constituyó como uno de los 135 partidos de la provincia de Buenos Aires. Está ubicado en el cuadrante noroeste del Gran Buenos Aires. Se emplaza a unos 33 km al noroeste de la Capital Federal y a 88 km de La Plata, la capital provincial. Linda con los partidos de Tigre, San Martín, Tres de Febrero, Hurlingham, Ituzaingó, Moreno, José C. Paz y Malvinas Argentinas.

Figura 1



Mapa político de la provincia de Buenos Aires.

Figura 2



Mapa político del Área Metropolitana Buenos Aires

Fuente: Observatorio Metropolitano ([observatorioamba.org](http://observatorioamba.org))

Según los datos del censo 2010 su población era, en aquel entonces, de 276.190 habitantes con una densidad de población de 3.328 hab/km<sup>2</sup>. Actualmente, al año 2022, se proyecta una población de 308.784 habitantes según fuentes municipales, siendo la misma preponderantemente de clase media trabajadora y clase media baja. Al igual que en muchos de los municipios cercanos, y sobre todo los pertenecientes al segundo cordón del conurbano, existe una marcada desigualdad social y económica entre los distintos barrios y habitantes.

Con un clima subtropical húmedo, su superficie es de 82,5 km<sup>2</sup> (51,1 km<sup>2</sup> si se deja de lado la zona militar de Campo de Mayo). Está conformado por 36 barrios distribuidos en cuatro localidades, Muñiz, Bella Vista, Santa María y, la cabecera, San Miguel, además de Campo de Mayo (uno de los mayores pulmones verdes del área metropolitana, actualmente convertido en la Reserva Natural de la Defensa con más de 40 km<sup>2</sup>).

Figura 3

- Fracción 1: Belgrano-Rosa Mística
- Fracción 2: Parte de San Miguel
- Fracción 3: Parte de San Miguel y Muñiz
- Fracción 4: Campo de Mayo
- Fracción 5: Bella vista Norte
- Fracción 6: Barrufaldi y Mattaldi
- Fracción 7: Resto de Bella Vista y Ferroviario
- Fracción 8: Muñiz
- Fracción 9: San Miguel
- Fracción 10: San Jorge, Santa Ana y Parque San Miguel
- Fracción 11: El Tato, Manuelita, Bello Horizonte y Máximo
- Fracción 12: Parque Viela, El Faro, Los Plátanos y Cuartel II
- Fracción 13: Obligado y parte de Marilú
- Fracción 14: Marilú, Parque La Luz, San Ambrosio y Trujuy
- Fracción 15: La Guarida y Mire
- Fracción 16: Los Paraísos, Parque La Gloria y Barrio La Estrella
- Fracción 17: Sarmiento, San Antonio y Constantini
- Fracción 18: Sta. Brígida



Fuente: Coordinación de Primera Infancia, Niñez y Familia, 2017. Municipalidad de San Miguel.

Respecto a sus accesos, San Miguel cuenta con dos ramales de ferrocarriles (Línea San Martín y Línea Urquiza), y tiene acceso a la autopista Camino del Buen Ayre que conecta fácilmente con los accesos Norte (Panamericana) y Oeste. Además, atraviesan San Miguel las Rutas Provinciales N 8 y 23.

Cabe destacar que San Miguel forma parte de la cuenca media del Río Reconquista, y en su territorio se sitúa parte del Complejo Ambiental CEAMSE, relleno sanitario donde se disponen los residuos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del resto de los partidos del conurbano.

Respecto a sus espacios verdes, se destaca, luego de la erradicación de un chatarrero, la creación de la Reserva Natural Urbana “El Corredor” de ocho hectáreas sobre la vera del Río Reconquista, siendo que la Reserva por si sola eleva en un 30% las áreas de espacio verde público disponibles en el distrito. También, el Corredor Aeróbico que conecta la Reserva Urbana con las localidades de Bella Vista, Muñiz y San Miguel.

La economía de la ciudad está inclinada principalmente al comercio y la oferta de servicios, siendo una de las zonas comerciales más importantes del Gran Buenos Aires, que actualmente se caracteriza por su centro comercial a cielo abierto, por su gran variedad de comercios que abarcan todas las categorías, servicios y actividades. Esta concentración de oferta de servicios surge como consecuencia de haber sido la ciudad de San Miguel la cabecera del desaparecido partido de General Sarmiento.

Según datos municipales del 2020, en San Miguel existen unas 184 industrias, de las cuales el 27,17% pertenecen al rubro metalúrgico, el 15,22% a la industria del plástico, 13,60% a la alimenticia, seguido de un 8,15% perteneciente a la textil, entre otras, mientras que el número estipulado de comercios es de doce mil.

Respecto al rubro industrial, se destaca la creación en 2015 del Parque Industrial Bella Vista de gestión público privada, que abarca unas 115 hectáreas, de las cuales actualmente se encuentran 12,17 ha desarrolladas con la provisión de infraestructura y servicios.

En lo que respecta al rubro comercial, se destaca el Paseo Comercial a Cielo Abierto de San Miguel, el cual abarca el área céntrica de la cabecera del partido comprendida entre las calles D.F Sarmiento, Conesa, Maestro Ángel D’Elia y Julio A y que es gestionado a través de un consorcio público privado, junto a la Cámara de Comercio e Industria de San Miguel. El Paseo cuenta con 1870 empresas radicadas, mientras que en el sector de los servicios existen unas dos mil oficinas de profesionales.

Se estima, según datos municipales, que la oferta de bienes y servicios del distrito no solo convoca a locales, sino también a los residentes del cuadrante Noroeste del área metropolitana de Buenos Aires,

estimado en más de un millón de habitantes. Uno de los datos que demuestran la importancia regional del comercio en San Miguel es la cantidad de entidades bancarias, contando con 107 cajeros automáticos en 27 puntos de extracción de dinero, 20 en bancos y 7 en otros puntos.

Otros de los centros comerciales importantes del partido son el centro comercial Ciudad de Bella Vista sobre la calle Senador Morón y el Centro comercial - cívico de ciudad de Santa María. Además, existen distintos centros comerciales barriales localizados en su mayoría sobre los corredores de transporte público en intersección con escuelas o plazas, que se constituyen como nuevos focos de desarrollo. Se destacan los siguientes: San Miguel Norte (calle Primera Junta), Barrio Obligado (calle Río Cuarto), Santa María (Ruta Provincial 23 y Av. Maestro Ferreyra), Bella Vista (calles Senador Morón y Puerta 4, y Av. Gaspar Campos entre Irigoín y el cementerio de San Miguel), Muñiz (calles San José, Pardo y Azcuénaga), Mariló (calle Irusta), San Ambrosio (calles Pardo y Vespucio).

Según se expone en el libro “Plan Local de Seguridad. Un camino hacia las policías comunales” (De La Torre Joaquín, 2010), y basándose en el informe de Encuestas de Indicadores del Mercado de Trabajo de Municipios de la Provincia de Buenos Aires, San Miguel contaba en el año 2010 con una tasa del 51,8% de su población dentro de la categoría Población Económicamente Activa.

De la misma un 7,8% constituía la tasa de desocupación, siendo la principal causa (50,5%), según los entrevistados, la falta de experiencia o capacitación. Ésta afectaba en mayor medida a las mujeres (13,4%) y los jóvenes entre 14 y 29 años (15,3%). Por otra parte, el 15,9% de la PEA se encontraba sub ocupada y un 20,2% sobre ocupada.

Respecto a la población ocupada, el 64,4% trabajaba en el 2010 dentro del partido y el 82,6% se encontraban en el sector privado, habiendo una importante participación en el rubro de la construcción (15,1%) y en el comercio y reparación (14,5%). Dentro de los servicios, los personales y comunitarios representaban un 12,3%, los domésticos un 11,6%, y la industria manufacturera un 10,1%.

Sobre el tipo de inserción en el mercado de trabajo, el nivel de instrucción de los trabajadores resultaba, según el estudio, de suma importancia, destacando que el nivel educativo y la tenencia de credenciales educativas incrementan las oportunidades laborales y la posibilidad de conseguir empleos de mejor calidad.

Información más actualizada proveniente de la Oficina de Empleo Municipal, expone la composición de los inscriptos en la misma durante el año 2019 en donde muestra que son los jóvenes principalmente con secundario completo o incompleto los más activos en la búsqueda laboral. Tomando el nivel educativo como referencia, el 18,5% de las personas que se anotaron en busca de oportunidades laborales cuenta con un título superior, el 51.1% con secundario completo y el 30.4% con secundario incompleto. Teniendo en cuenta la edad, el 49.5% tenía entre 18 y 24 años, el 24.8% entre 25 y 34 años, el 19.8% entre 35 y 49 años y finalmente los mayores de 50 años, representando el 5.9%.

Se puede observar respecto a la estructura ocupacional que se fue formando en San Miguel a través de los años una fragilidad frente a los vaivenes económicos nacionales. El nivel de empleo es sensible respecto al ciclo económico, afectando directamente en los períodos de desaceleración o recesión de la economía (como pudo ser la crisis desatada por la pandemia durante el 2020).

Por otro lado, en lo que respecta a la gestión política del partido, desde el año 2007 San Miguel mantuvo una continuidad en el gobierno local, inicialmente a cargo del intendente Joaquín De La Torre, reelecto en 2011 y 2015, seguido, luego de un pedido de licencia, por Jaime Méndez, miembro del mismo partido, quien ganó las elecciones del año 2019.

- **Descripción del proceso de diseño e implementación de la política de Economía del Conocimiento de la Municipalidad de San Miguel**

Habiendo realizado una descripción del partido, a continuación, se realiza una descripción del caso, profundizando sobre el trabajo de investigación de la tesis; la realización de entrevistas, la encuesta, la construcción del mapa de actores, y la realización de Talleres junto con funcionarios municipales. Los mismos, como se describe en la metodología, se realizaron en el marco del diseño e implementación de la política, ya que buscaron, no solo producir datos para la elaboración de la Tesis, sino también contribuir a los espacios de reflexión del mismo proceso. También, se ahonda en la descripción sobre los Talleres realizados a fin de consolidar la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo y los dos encuentros de la Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel impulsados por la Municipalidad.

- **Conversaciones preliminares: Introducción del Desarrollo Económico Territorial bajo el enfoque del Desarrollo Territorial**

Si bien se entiende que en el territorio los debates son cotidianos, como referencia inicial se toma un momento a mediados del año 2019, donde, en el marco de la cursada de la Maestría de Desarrollo Territorial, se realizaron una serie de conversaciones informales entre la tesista y el Director General de Coordinación Operativa de la Secretaría de Salud de la Municipalidad de San Miguel, quien se encontraba trabajando en el gobierno local desde el año 2011.

Las conversaciones, que se dieron en torno al rol de la Municipalidad respecto a las políticas de desarrollo económico territorial implementadas en San Miguel, concluyeron en la percepción de que, si bien el gobierno local se encontraba invirtiendo parte del presupuesto en programas y actividades vinculados a la cuestión, las mismas eran de corte “asistencialista” y no implicaban una real asunción por parte del gobierno local del Desarrollo Económico Territorial como una competencia municipal. Es un tema que se venía visibilizando y que aflora en la charla.

Dichas conversaciones motivaron un proceso de acercamiento al enfoque del Desarrollo Territorial, bajo el cual el territorio, como sujeto fundamental del desarrollo, es el actor central en donde se da – o puede dar – un proceso de desarrollo endógeno, integral, participativo, construido desde las instancias locales. En los diálogos se tomó como elemento clave la idea de Albuquerque de que el desarrollo consta de distintas dimensiones, y que tiene como objetivo mejorar las condiciones de vida de su población a través de la actuación concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados).

En una serie de reuniones programadas al efecto, aparece como trascendental la idea de que el gobierno local pueda articular con otros actores territoriales y colaborar en la creación de un entorno innovador en el territorio que permita aprovechar mejor los recursos endógenos, fomentar las capacidades locales e impulsar el desarrollo en San Miguel.

En el contexto del rearmado de los equipos de gestión posterior a las elecciones ejecutivas de octubre de 2019 (en donde el intendente Jaime Méndez, del partido de Cambiemos, renueva la intendencia), se mantienen una serie de reuniones entre el entonces Director General de Coordinación Operativa y funcionarios municipales de alto rango, incluido el Jefe de Gabinete y el Intendente, con el objetivo de “poner en agenda” la cuestión del Desarrollo Económico Territorial y sensibilizar respecto al rol

que el gobierno municipal asume en él. Las mismas fueron organizadas por el Director General de Coordinación Operativa y se desarrollaron en encuentros uno a uno (con mayor o menor grado de formalidad según la relación con cada funcionario) utilizando como apoyo una presentación en Power Point.

Revisadas las minutas de las reuniones mantenidas el día 5 de noviembre de 2019 con el Intendente Municipal y el día 7 de noviembre de 2019 con el Jefe de Gabinete, a continuación, se destacan algunos aspectos considerados relevantes para análisis de la política.

El hilo en cada una de ellas consistió en cuestionar la idea de que el desarrollo económico en San Miguel solo dependa de las políticas centrales y nacionales, y proponer “tomar el tema” desde el Municipio, lo que, en palabras de los mismos actores “implica repensar el desarrollo económico desde una mirada territorial y revalorizar el accionar del Municipio”. Para ello, se propuso un abordaje territorial lo que, según el Director General de Coordinación Operativa, significaba construir políticas “desde abajo”, participar y articular con diversos actores para el diseño e implementación de políticas públicas y considerar las dimensiones sociales y ambientales.

Con el fin de lograr una reflexión sobre el tema, se exponían una serie de características del contexto de San Miguel y de la gestión local, y de oportunidades. Entre las primeras se mencionaban; la necesidad de reactivar el empleo y la producción, y la dependencia respecto a las políticas de instancias superiores de gobierno; la existencia de iniciativas locales (y energías) vinculadas al desarrollo económico territorial dispersas en el Municipio por falta de planificación; una alta capacidad de gestión local; una baja participación de los actores en el diseño e implementación de las políticas públicas municipales; la presunción de que existe un entramado de diversos actores territoriales; y la idea de que San Miguel es un territorio único.

Como oportunidades se destacaban; la posibilidad de abordar localmente -con una gestión que cuenta con la capacidad para hacerlo- el tema del empleo utilizando estratégicamente los recursos ya existentes, pero que se encuentran dispersos; la posibilidad de identificar y conocer el entramado de actores territoriales, así como sus capacidades con el fin de potenciarlas; la posibilidad de convocar a los actores territoriales y fortalecer las instancias participativas.

La invitación a la reflexión iba acompañada de una batería de preguntas para cuestionar en forma constructiva el accionar de la Municipalidad respecto a la cuestión: “¿Cuál es el perfil productivo de San Miguel? ¿Qué nos caracteriza? ¿Qué potencial tenemos? ¿Quiénes son los actores que están en nuestro territorio? ¿Qué necesitan? ¿Cómo nos relacionamos con ellos? ¿Qué relación existe entre la demanda del mercado laboral y la formación de nuestros estudiantes? ¿Qué relación existe entre la demanda del mercado laboral y las acciones que llevamos adelante desde el Municipio?”.

Finalmente, las reuniones cerraban con el desafío y propuesta de liderar el proceso de Desarrollo Económico desde San Miguel, visualizando la cuestión y adoptando el rol de articulador, “jugar de 5” en la jerga futbolística, tan relevante y usada para algunos de los funcionarios. Para ello se proponían una serie de primeras acciones, como conocer otras experiencias, generar alianzas, buscar financiamiento, comenzar un diagnóstico local junto a otros actores y planificar una estrategia de desarrollo.

Figura 4



- A. Liderar el proceso de Desarrollo Económico desde San Miguel
- B. Abandonar la actitud pasiva
- C. “Jugar de 5”

Fuente: Presentación interna municipal “Desarrollo Económico Local en San Miguel”, noviembre 2019.

La serie de reuniones junto a los funcionarios municipales culminaron con una reunión entre el Intendente y autoridades municipales y Pablo Costamagna, Director del Instituto Praxis de UTN FFRA. El mismo fue gestionado por el Director General de Coordinación Operativa y la Tesista con el mismo objetivo, poner en agenda y sensibilizar. Surgieron del encuentro ideas relevantes como la importancia de la voluntad política en el proceso y de fomentar el diálogo (más y con más actores para poder dar más respuestas), de construir datos y entender el territorio, entre otras.

Luego de esta serie de encuentros, el proceso entró en una pausa durante unos meses para luego crear la Secretaría de Desarrollo Local, Producción y Ambiente (ex - Producción), y convocar al Director General de Coordinación Operativa al rol de Director de Infraestructura Escolar, en el que estaría durante el próximo año.

- **Solicitud del Intendente para la creación de un Polo Tecnológico y conformación de la Mesa Intersectorial Municipal**

Como nuevo hito, en mayo de 2020, en contexto de pandemia, el Intendente convocó a un equipo de trabajo conformado por personal de distintas secretarías con el pedido expreso de trabajar en la posibilidad de implementar un “Polo Tecnológico” (o dispositivo similar) en San Miguel ya que existían terrenos disponibles en el distrito y creía que podía ser una buena oportunidad. La mesa de trabajo estaba conformada por las áreas de Seguridad e Innovación, Empleo, Desarrollo Inmobiliario y la Dirección de Infraestructura Escolar (debido al interés mostrado anteriormente en los temas de desarrollo económico territorial).

Ante la posibilidad de una salida del Director de Infraestructura Escolar de la gestión municipal, se le ofreció a mediados del año 2020 la coordinación de la mesa de trabajo para la implementación del Polo Tecnológico, rol que cumplió en paralelo a sus actividades en el área de Educación durante el resto del año. Es en este entonces cuando se conectan las ideas de desarrollar un dispositivo que fomente la tecnología y la innovación en el distrito con la intención de promocionar el desarrollo económico territorial en San Miguel.

Durante el tiempo que siguió, apareció como clave la conformación de la Mesa Intersectorial Municipal, derivada de la primera mesa de trabajo convocada por el Intendente para trabajar el proyecto de Polo Tecnológico.

Con el impulso del ahora responsable de la Mesa, el Director de Infraestructura Escolar, y la validación del Intendente, la Mesa se amplió significativamente abarcando las áreas y funcionarios de alto rango (lo que demostró el interés político en el proyecto) de Jefatura de Gabinete, de Secretaría de Seguridad e Innovación, Secretaría de Desarrollo Local, Producción y Ambiente, Subsecretaría de Modernización, Subsecretaría de Arquitectura y Desarrollo Urbano, Dirección General de

Comunicación y Diseño, Dirección de Industria y Comercio, y Coordinación y Gestión de Políticas Públicas (a las que posteriormente se fueron sumando otras áreas).

En los próximos meses el trabajo de la Mesa Intersectorial estuvo centrado en diseñar estratégicamente un Plan para poder responder a la solicitud del Intendente de crear un Polo Tecnológico. Se comenzó a elaborar un diagnóstico con fuentes municipales sobre la situación del partido con foco en la educación, el territorio y el Estado, y se mantuvo un ciclo de charlas (en su mayoría virtuales) con actores externos a San Miguel vinculados al desarrollo territorial, el empleo, la innovación y la tecnología. El objetivo del mismo consistió en comprender mejor el sector de la economía del conocimiento y sensibilizar a los integrantes de la Mesa Intersectorial, a fin de empezar a construir un lenguaje y una visión común. También, se realizó una visita al Distrito Tecnológico de Buenos Aires.

Durante este período se identificó y comenzó a hablar del sector de la Economía del Conocimiento como aquel sector que puede promover la creación de empleo calificado en San Miguel y promover el desarrollo económico del distrito. Entendiéndolo como un sector que “está conformado por actividades que se caracterizan por la innovación y el uso intensivo de tecnologías, cuyo factor central de producción es el conocimiento y las ideas de las personas” (Presentación Municipal Plan DECTI, diciembre 2020), desde la Mesa Intersectorial resaltaron algunos datos que fueron, a su entender, relevantes para fundamentar su propuesta: tiene casi tres veces más empresas de rápido crecimiento que el promedio de la economía y hay más de cinco mil puestos que quedan sin cubrirse cada año (Cámara de la Industria Argentina del Software - 2020), el 65% de los estudiantes en edad escolar trabajarán en puestos que aún no existen (Foro económico mundial) y el 90% de los empleos en la actualidad requieren de habilidades digitales incluso para tareas básicas (Unión Europea), entre otros.

Entre octubre y noviembre del 2020 se mantuvo el ciclo de charlas que incluyó a funcionarios públicos de distintos niveles de gobierno vinculados al planeamiento de políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva, a programas de modernización en la gestión municipal y al desarrollo productivo, a especialistas en tecnología social y emprendedores tecnológicos, a personas vinculadas a distintas Universidades, a consultores privados en conocimiento y desarrollo de recursos humanos y a integrantes de cámaras empresariales, detallados a continuación:

- Ex Secretario de Planeamiento y Políticas en Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación y actual Embajador Tecnológico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

- Maestrando de la Maestría de Desarrollo Territorial de la Universidad Tecnológica Nacional y ex-empresario TIC en el Polo Tecnológico de Paraná
- Consultor privado en Conocimiento y Desarrollo de recursos humanos (ccalatam.com)
- Especialista en Tecnología Social en CEO Qservices, presidente de la Fundación TINC y orador TEDx
- Empresario tecnológico (Voolkia Software & Services, CoFounder Universobit.com, Staffing IT & LeviMinond)
- Subsecretario del Interior de la Nación y rector de la Universidad de Tres de Febrero
- Presidente del Polo IT de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y Ex presidente de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI)
- Director General de Desarrollo Productivo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Especialista en ámbitos de innovación y tecnología

Entre los principales aprendizajes destacaron: la importancia de la promoción de talentos, el trabajo sobre habilidades blandas y el desarrollo de vocaciones TIC; la necesaria vinculación con las universidades y otras instituciones educativas, así como con las empresas, municipios vecinos y entre las áreas municipales mismas; la importancia de identificar las necesidades de los empresarios y facilitar los espacios para el desarrollo de nuevos negocios, propiciar un entorno favorable a través de normativas y de procesos ágiles; la importancia de repensar el rol del gobierno municipal no solo como “líder protagonista”, sino también como articulador; la importancia de construir y basarse en datos concretos.

Las charlas y la visita realizada por todo el equipo de la Mesa Intersectorial al Distrito Tecnológico de Buenos Aires se identificaron como un hito que les permitió al equipo de trabajo tomar dimensión de la importancia que tiene la vinculación del Municipio con el resto de los actores territoriales, y de reafirmar que el camino elegido por el gobierno municipal de San Miguel era el de la promoción del desarrollo y el empleo, no únicamente de un desarrollo inmobiliario. Se empezó a conformar una visión común entre los integrantes de la Mesa. En este momento se generó una distancia sobre el proyecto inicial de crear un Polo Tecnológico y se sentaron las bases para lo que luego denominaron el “Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, la Tecnología y la Innovación” (Plan DECTI).

A través de encuentros internos mantenidos con una frecuencia semanal (ya sea en formato virtual como presencial) y facilitados por el Director de Infraestructura Escolar, desde la Mesa se identificaron de éste primer período como principales conclusiones e insumos para la presentación del Plan DECTI:

- Que identifican el sector de la economía del conocimiento como la economía más innovadora y competitiva del mundo.
- Que las condiciones ponderadas como positivas por el sector están, en su mayoría, fuera del alcance y accionar del gobierno local.
- Que el desafío consiste en articular y potenciar las energías existentes que contribuyan a la creación de un entorno favorable, competitivo y sostenible.
- Que se encuentran, como gobierno local, frente a la necesidad de un cambio de paradigma con respecto al rol del municipio y que identifican la necesidad de trabajar con todos los actores territoriales.

A partir de los aprendizajes y conclusiones surgidos de los encuentros y visitas, desde la Mesa, liderados por el Director de Infraestructura Escolar, se redactó el Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, la Tecnología e Innovación el cual fue luego presentado a las autoridades municipales.

- **Presentación del Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, la Tecnología e Innovación**

En diciembre de 2020 la Mesa Intersectorial, liderada por el entonces Director de Infraestructura Escolar, realizó la presentación de los principales resultados del diagnóstico (parcial, al ser realizado solamente con fuentes y desde la perspectiva municipal) sobre el sector de la economía del conocimiento y los aprendizajes surgidos de las visitas y ciclos de charlas de sensibilización, y presentó, a modo de propuesta, el Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, la Tecnología e Innovación. La propuesta incluyó objetivos generales y específicos, cinco ejes transversales de trabajo, actividades por eje -identificando su alcance como “macro-entorno”, “entorno local” y “micro-entorno”-, y los primeros pasos a seguir.

Se estableció como objetivo general del Plan la contribución al desarrollo de la Ciudad de San Miguel y su población a través de la promoción de políticas públicas para la economía del conocimiento, la

tecnología y la innovación. Como objetivos específicos se plantearon: generar empleo formal y local; potenciar el entramado productivo local; propiciar un entorno favorable para el sector; y, posicionar a San Miguel como referente a nivel regional

En línea con los objetivos planteados, se propusieron cinco ejes de trabajo estratégicos y transversales, sobre los cuales se pretendían ordenar y coordinar las distintas acciones y programas vinculadas al Plan DECTI. Los mismos fueron:

1. Participación para la Sostenibilidad: Entendiendo que el Plan sólo puede ofrecer garantías de sostenibilidad si no depende únicamente de las políticas públicas diseñadas por el gobierno de turno y de manera unilateral, desde la Municipalidad se asumió el compromiso de generar espacios de diálogo y co-gestión con todos los actores involucrados en el sector, para el diseño y la implementación de las políticas públicas a ejecutar.
2. Desarrollo de Capital Humano: Dado que entienden que el sector de la economía del conocimiento tiene como principal factor productivo la transferencia de conocimientos e ideas de las personas, el eje “desarrollo de capital humano” busca desarrollar y coordinar las acciones que potencien la capacitación y el desarrollo académico de la población de San Miguel y de la región, asegurando la condición fundamental de contar con recursos humanos calificados frente a las demandas de las empresas del sector.
3. Infraestructura Tecnológica Urbana (más tarde renombrado como Desarrollo Urbano para la Ciudad del Conocimiento): Otro aspecto importante para el desarrollo del sector de la economía del conocimiento es el desarrollo urbano, clave para la atracción de inversiones en el distrito. En este sentido, el eje coordina y desarrolla intervenciones urbanas que garanticen la base tecnológica requerida por el sector, asegurando espacios destinados específicamente al desarrollo de la Economía del Conocimiento.
4. Innovación para la generación de empleo: Considerando que los recursos humanos son el principal factor productivo del sector, la interacción entre la oferta y la demanda laboral es una de las cuestiones clave para su funcionamiento. Para eso, se requiere no sólo de una fuerte demanda laboral de emprendimientos e industrias del conocimiento y de una oferta calificada, sino también de espacios de sinergia entre ambas. En este sentido, el Municipio busca asumir un rol proactivo e innovador al promover el fortalecimiento y la asistencia técnica para

emprendimientos, empresas y potenciales trabajadores del sector y, a su vez, al asegurar espacios y procesos eficaces de articulación.

5. Posicionamiento, alianzas y financiamiento: Finalmente, el eje en cuestión coordina y desarrolla actividades tendientes al posicionamiento del distrito en la región, al establecimiento de alianzas estratégicas y a la búsqueda de financiamiento, a fin de transformar a San Miguel en un entorno favorable que atraiga la radicación de nuevas iniciativas vinculadas a la economía del conocimiento, así como la instalación de instituciones educativas, empresas y emprendimientos ya existentes.

Si bien se plantearon en ese entonces varios grandes proyectos (en orden según aparición de los ejes: la creación de una agencia de desarrollo, la generación de alianzas con universidades y escuelas para implementar programas y cursos vinculados a la tecnología e innovación, el tendido de fibra óptica en zonas del partido, la creación de un distrito del conocimiento y/o Polo Tecnológico, y generación de relaciones con ciudades o instituciones referentes en la temática a través de convenios), el primer paso que se planteó fue la identificación y definición de socios estratégicos y la conformación de una mesa de articulación público privada, demostrando así que el eje de sostenibilidad era considerado fundamental.

El encuentro, que se realizó en el Salón Dorado Municipal, contó con la presencia del Intendente Municipal, un asesor en cuestiones tecnológicas y de innovación externo a la Municipalidad y cercano al Intendente, y todos los integrantes de la Mesa Intersectorial que trabajaron durante los últimos meses en la propuesta del Plan. Existen pocos antecedentes en la gestión actual en donde se haya trabajado en forma intersectorial y coordinada dentro de la Municipalidad. Cabe destacar en este sentido que, a diferencia de otro tipo de propuestas, en donde las presentaciones las realizan únicamente las autoridades de las áreas, en este caso participaron de la misma todos los integrantes. Se resalta también del encuentro la buena recepción del Intendente respecto a la propuesta, que fue acompañada por el aval del asesor externo.

Al finalizar la presentación, el Director de Infraestructura Escolar fue convocado ese mismo día a exponer el Plan de Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación a todo el gabinete municipal. El Intendente decidió formar el área del Plan DECTI bajo la órbita de la Secretaría

de Seguridad e Innovación y el Director de Infraestructura Escolar fue convocado como responsable del Plan, aún sin cargo formal.

- **Implementación del Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, la Tecnología e Innovación: primeros pasos**

Los primeros meses desde la presentación y “formalización” del Plan DECTI estuvieron enfocados en la articulación de los programas municipales existentes bajo los lineamientos de la política de economía del conocimiento definida, y en la vinculación tanto con actores externos a la Municipalidad, como entre las áreas municipales mismas. También, se trabajó en la definición de la imagen del Plan DECTI, el estudio de factibilidad sobre algunos terrenos disponibles en San Miguel para la creación del Distrito del Conocimiento y/o Polo tecnológico, y se comenzó a trabajar con un equipo de consultoría externo especialista en ámbitos de innovación, desarrollo territorial y sustentabilidad, el cual acompañó al equipo coordinador del Plan DECTI hasta el año 2022 inclusive.

Figura 5



Desde la Mesa Intersectorial partieron de una base común para comenzar a trabajar durante el año 2021. Así se identificó en una reunión mantenida en junio:

“Para realizar un acompañamiento para el Desarrollo de una Economía como la del conocimiento hay que trabajar de una manera distinta, cambiar nuestro paradigma. Este cambio de paradigma implica trabajar de manera transversal hacia el interior de la Municipalidad, pero también abrirnos a trabajar con otros actores y considerar todas las miradas involucradas. Es un proyecto que requiere pensar a largo plazo. Tenemos que pensar en asegurar condiciones que hoy no ofrecemos. Porque para su desarrollo, no alcanza con eximir impuestos municipales, sino que se requiere de un flujo de gente formada, procesos

ágiles y un desarrollo urbano que acompañe el desarrollo del sector.” (Minuta reunión Mesa Intersectorial Municipal, 18 de junio de 2021).

Bajo estas conclusiones y puesta en común, trabajaron sobre el alineamiento y coordinación de programas que ya existían en distintas áreas de la Municipalidad, sobre todo en materia de capacitación, con otros actores territoriales. Como ejemplo se pueden mencionar las capacitaciones vinculadas a la tecnología e innovación junto a Digital House (organización edtech que potencia al ecosistema tecnológico empoderando a futuros creadores del mundo digital) y la Fundación Telefónica Movistar. A su vez, empezaron a establecer nuevas vinculaciones, como por ejemplo con la red ciudadana colaborativa Plan País para la capacitación de alumnos de escuelas secundarias y con la Cámara Empresaria de Tecnología, Informática y Comunicaciones para la implementación de una Diplomatura de Industrias 2.0 junto a la Universidad Tecnológica Nacional.

En esta línea, desde la Mesa Intersectorial se trabajó en la elaboración de un documento sobre el Plan DECTI que les permita presentar sus principales objetivos y lineamientos y sumar aliados estratégicos. A través de los siguientes fragmentos del documento, se puede observar cómo el gobierno municipal tomó una postura más abierta respecto a la vinculación con otros actores territoriales en el diseño de las políticas públicas vinculadas a la economía del conocimiento.

“Desde el gobierno municipal, asumimos el desafío de acompañar el desarrollo de este sector económico, entendiendo que éste funciona en la medida que se logre crear un ecosistema en donde convivan y se potencien, los distintos actores claves para el desarrollo”.

“No es posible dar garantías de sostenibilidad, si el plan se basa en la ejecución de las políticas públicas que diseñe el poder ejecutivo local de turno de manera unilateral. Por eso, creemos que hay que crear una figura institucional autónoma para protagonizar las acciones planificadas en conjunto” (Presentación Municipal Plan DECTI, Julio 2021)

A su vez, durante este período se destacan algunos hitos que demuestran cómo se fue consolidando la voluntad política del Intendente y su equipo respecto a la implementación de la política de desarrollo local de la economía a través de la promoción de la economía del conocimiento en San Miguel.

En marzo de 2021 el Intendente realizó la apertura de sesiones del Honorable Concejo Deliberante en donde manifestó la decisión de apostar al desarrollo económico de San Miguel a través de la promoción de la economía del conocimiento, así como la intención de articular con distintos actores territoriales.

“La industria del conocimiento representa el tercer sector productivo en materia de exportaciones en la Argentina. Posiblemente sea la actividad más competitiva del momento y de cara al futuro. Teniendo en cuenta esta realidad, y frente a los desafíos a los que nos enfrentamos en la post-pandemia, tomamos la decisión como Estado municipal de acompañar a este sector económico y productivo vinculado a la tecnología y la innovación.

Para ello, el año pasado creamos una mesa de trabajo con integrantes de distintas áreas de la municipalidad, que después de capacitarse con especialistas en la materia, elaboró un diagnóstico y un plan para desarrollar la industria del conocimiento en San Miguel. Este sector está conformado por actividades productivas como los servicios de software, informáticos y digitales, la robótica, la ingeniería, las ciencias exactas, la producción audiovisual y la biotecnología, entre otras.

En este contexto, el Plan de Desarrollo para la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación que pondremos en marcha, se caracteriza por incluir en el proceso de diseño y ejecución de las políticas a diversos sectores de la comunidad como la industria y el comercio, las instituciones educativas, la comunidad científica y tecnológica y el tercer sector, entre otros. El desarrollo de capital humano es central para garantizar la sostenibilidad del proyecto, por lo que trabajaremos junto al sector educativo, en todos sus niveles, a fin de mejorar y ampliar la oferta de enseñanza en estos rubros.

A través de intervenciones de infraestructura urbana y otras acciones, buscaremos posicionar a nuestro distrito como un polo referente en materia de tecnología e innovación, con el objetivo de potenciar el entramado productivo local y generar nuevos puestos de trabajo. Nuestro desafío, desde San Miguel, es articular y potenciar iniciativas existentes, que contribuyan a la creación de un entorno favorable, competitivo y sostenible para el desarrollo de esta economía y de nuestra ciudad” (Discurso del Intendente en apertura de sesiones del HCD, marzo 2021).

En junio el Intendente realizó visitas a empresas locales vinculadas a la tecnología junto a la Secretaria de Desarrollo Local, Producción y Ambiente y Ambiente y el responsable del Plan DECTI, en donde nuevamente se expusieron los lineamientos de la política de economía del conocimiento municipal plasmadas en el Plan DECTI, que fueron ampliamente validados y acompañados por el empresariado, demostrando el interés privado y validando así el camino elegido por el Municipio.

En el mismo mes, el Intendente participó de la primera Cumbre Industrial organizada por el Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires exponiendo el Plan DECTI del Municipio de San Miguel. Resulta interesante destacar de la exposición algunos aspectos. En primer lugar, demuestra - al ser él mismo el expositor- la voluntad política de comenzar a trabajar sobre el tema del desarrollo de la economía del conocimiento en San Miguel a través de “un Plan que se está gestando”. Por otro lado, destacó el diagnóstico inicial realizado y la importancia de trabajar en conjunto con otros actores territoriales para la generación de un entorno favorable para el sector. En último lugar, expuso sobre otros antecedentes en donde el gobierno municipal se hizo cargo de temas que están tradicionalmente por fuera de las competencias municipales, como fueron las políticas de primera infancia y seguridad, situando a ésta misma en el mismo nivel.

Figura 6



Fuente: Cuenta de Twitter Intendente Municipal Jaime Méndez

En julio del mismo año, en el marco de algunas obras municipales que se estaban realizando en una de las escuelas técnicas, se realizó un encuentro entre autoridades municipales, entre los que se

encontraba el Intendente, con la Cámara Empresaria de Tecnología, Informática y Comunicaciones (CETIC) y las Escuelas Técnicas del distrito para firmar un convenio de colaboración tripartito. En el mismo encuentro la CETIC hizo entrega a las Escuelas Técnicas convenidas de equipamiento tecnológico que sería acompañado por capacitaciones a los estudiantes para el uso y la reparación de los mismos.

Según remarcaron notas de los diarios locales, “la industria del Conocimiento está creciendo aceleradamente y en las comunidades locales, los municipios, el sector privado y la comunidad educativa, tienen un rol clave para adaptarse a este crecimiento. Es por eso que, en San Miguel, se está llevando a cabo un Plan de Desarrollo de la Economía del Conocimiento que, entre otras, busca formar talentos que luego puedan insertarse en el mercado laboral y que, con esto, se logren atraer nuevas empresas relacionadas al sector, pero también se potencie el entramado productivo actual, en un ecosistema favorable”.

El Intendente, en aquel entonces, reforzó la decisión del gobierno municipal de avanzar en la implementación de una política de promoción de la economía local a través de la apuesta sobre la economía del conocimiento y el trabajo conjunto con otros actores territoriales al plantear:

“La idea no fue lanzarse a este mundo de una manera improvisada, así que estuvimos alrededor de un año hablando con gente que sabe del tema, recorriendo otras ciudades que están más adelantadas en esto, para ir dando pasos concretos. Estamos en ese camino, todavía muy inicial, pero con la decisión política tomada de que San Miguel apunte hacia ahí con todas las fuerzas posibles.

Estas son algunas de las pequeñas muestras que se empiezan a dar, pero viene bien el planteo que hicieron recién de la necesidad de las escuelas, y todo lo que nos propongan para que trabajemos en conjunto.

Nosotros tenemos muy claro que no es, como en otros casos, que desde un gobierno municipal uno desarrolla una política, la piensa desde el principio hasta el final, pone los recursos, va viendo los resultados, la decide. Esto más bien es generar entre todos un ambiente de esta naturaleza, todos somos actores de este cambio y protagonistas. Así que, nosotros más bien pretendemos ser articuladores para que San Miguel le brinde esa posibilidad a todo ese universo”.

Finalmente, se destaca una entrevista realizada por el Canal local 6 al coordinador del Plan DECTI en donde se resalta una nueva modalidad de trabajo hacia el interior de la Municipalidad en forma intersectorial y la apertura a la participación hacia el sector privado y científico tecnológico, valorando las instancias de diálogo, que enriquecen la mirada y permiten pensar soluciones que antes no se tenían en cuenta por desconocer las necesidades de los distintos sectores.

También, resulta interesante destacar que durante los primeros meses se realizaron visitas a distintas ciudades en Argentina a fin de conocer otras experiencias locales vinculadas al desarrollo de políticas de economía del conocimiento, desarrollo económico territorial y desarrollo territorial. Las mismas, según los propios funcionarios municipales, representaron grandes aprendizajes que luego fueron tenidos en cuenta en el proceso de San Miguel, y ayudaron a confirmar el camino que habían elegido transitar vinculado al diálogo y la vinculación con otros actores territoriales.

Figura 7



Vista de funcionarios municipales a la Ciudad de Tandil, julio 2021

En este marco, la primera visita se realizó en julio de 2021 a la ciudad de Tandil, provincia de Buenos Aires. Participaron de la misma el coordinador del Plan DECTI junto a la Secretaria de Modernización. Se realizaron encuentros con equipos de la Municipalidad, la Universidad del Centro (UNICEN) y la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT). Se priorizó en dicha

visita tener contacto con quienes habían estado en el proceso de conformación de lo que luego fue el polo tecnológico de Tandil. Los mismos actores rescataron de la visita la importancia que tuvo en el proceso tandilense la articulación entre los sectores público, educativo, científico tecnológico y privado, no existiendo un gran protagonista. Otro aporte interesante -vinculado a la articulación entre sectores- fue el proceso que desde la academia realizaron para adecuarse a las necesidades de formación de las empresas.

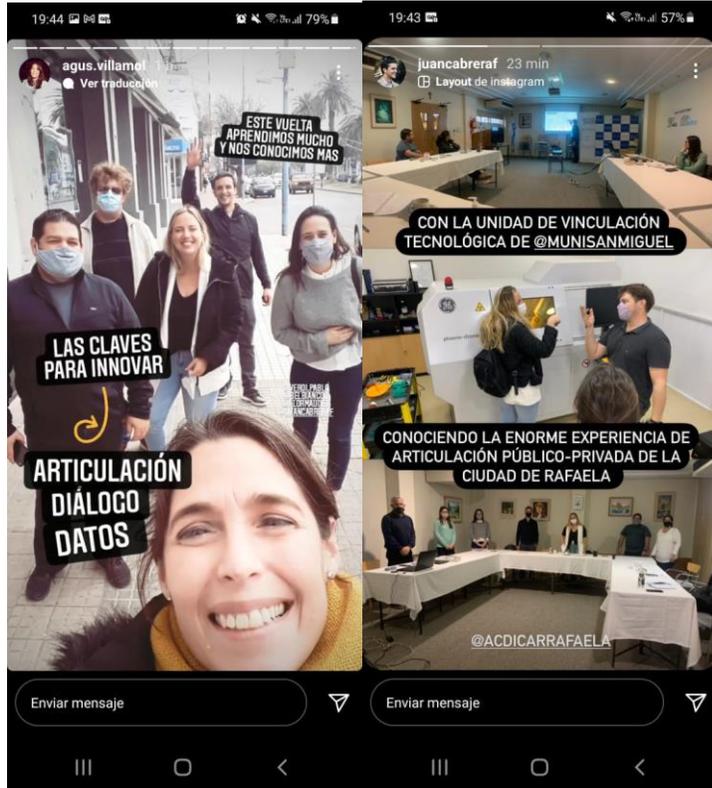
Los mismos funcionarios realizaron en el mismo mes una visita a la ciudad de Mar del Plata, provincia de Buenos Aires, en donde se pudo tomar contacto con una experiencia más vinculada al desarrollo inmobiliario.

En agosto de 2021 se realizó otra visita a la ciudad de Rafaela, provincia de Santa Fe. Participaron de la misma integrantes de la Mesa Intersectorial, entre ellos, el Subsecretario de Educación, la Directora de Fomento a la Industria, Comercio y Pymes, la Directora General de Estrategia Creativa y el coordinador del Plan DECTI junto a parte de su equipo técnico.

Durante la visita se realizaron encuentros con funcionarios municipales, entre los que se encontraban el Secretario de Producción y el responsable de Innovación, el gerente de la Agencia de Desarrollo de Rafaela (ACDICAR), referentes nacionales en Desarrollo Territorial y referentes de la Universidad Nacional de Rafaela (UNRAF). También, se realizó una visita al Parque Tecnológico del Reciclado de Rafaela. Al regresar, se realizó un taller facilitado por el equipo de consultoría externo, en donde se pusieron en común los aprendizajes de la visita. Entre los principales aprendizajes se destacaron:

- El valor del tiempo pasado juntos como equipo de trabajo, reconociendo la necesidad de generar más espacios, sobre todo en la instancia inicial en la que se encontraban.
- La importancia de trabajar sobre la cultura y el sentido de pertenencia, reconociendo en el proceso rafaélino que “todos tenían el mismo discurso, hablaban el mismo idioma, el del diálogo, la vinculación y la articulación entre actores”.
- La importancia de diseñar políticas basadas en datos, destacando la necesidad de invertir tiempo y dinero en la construcción de datos y elaboración de diagnósticos.
- La importancia del diálogo y de aprender a gestionarlo. Destacaron en este sentido la necesidad de aprender en San Miguel a dialogar primero entre las mismas áreas y funcionarios municipales.

Figura 8



Fuente: Cuenta de Instagram de funcionarios municipales

### - Mapa de actores territoriales

Como se mencionó anteriormente, la Municipalidad de San Miguel se propuso como objetivo general del Plan DECTI contribuir al desarrollo de la Ciudad de San Miguel y su población a través de la promoción de políticas públicas para la economía del conocimiento, tecnología e innovación. Para promover el desarrollo económico local y sustentable en la ciudad a través del fomento de la economía del conocimiento es que se propuso colaborar en la creación de un ecosistema favorable para desarrollar el sector, en un marco de colaboración y articulación junto a los sectores privado, científico tecnológico, académico y de la sociedad civil.

En este marco es que -desde el proceso de investigación de la Tesis- se propuso una actividad de relevamiento de información que permitiera ampliar el conocimiento del estado de situación local sobre la temática y el entramado de actores, y así poder diseñar estrategias de acercamiento a los mismos, a fin de convocarlos a participar de distintas actividades (especialmente de lo que fue la Mesa de Diálogo Territorial de San Miguel lanzada en febrero de 2022).

En julio de 2021 se diseñó una planilla para mapear, en forma colectiva junto a las distintas áreas municipales integrantes de la Mesa Intersectorial de la Municipalidad, los principales actores territoriales vinculados a la promoción del desarrollo económico local y de la economía del conocimiento en particular.

La metodología utilizada para su construcción consistió en mantener reuniones virtuales utilizando la plataforma Meet con los distintos integrantes de la Mesa Intersectorial divididos en grupos y en compartir una planilla Excel en Drive con el mapa (listado de actores). Facilitadas por la Tesista con el acompañamiento de la coordinación del Plan DECTI, en cada reunión se explicó el esquema del documento con los principales ítems a completar y se le dio acceso a los funcionarios para que todos puedan cargar datos, así como utilizar la información para otro tipo de actividades municipales. En todos los casos se aclaró que las convocatorias desde el Plan DECTI que se realizaran en forma personal, las seguiría haciendo el contacto municipal original de cada actor.

Se realizaron en total siete encuentros para la presentación y elaboración del mapa de actores, las cuales se detallan a continuación:

- 19 de julio de 2021 - Coordinación de Proyectos y Responsabilidad Social Empresaria y Capital Humano (Subsecretaría de Modernización).
- 20 de julio de 2021 - Dirección de Comercio e Industria.
- 28 de julio de 2021 - Dirección de Desarrollo al Emprendedor (Secretaría de Desarrollo Local, Producción y Ambiente).
- 3 de agosto de 2021 - Subsecretaría de Modernización.
- 5 de agosto de 2021 - Secretaría de Desarrollo Local, Producción y Ambiente y Subsecretaría de Desarrollo Local.
- 10 de mayo de 2022 - Oficina de Empleo (Secretaría de Desarrollo Local, Producción y Ambiente) y área de Formación de Talentos (Subsecretaría de Educación).
- 12 de mayo de 2022 - áreas de Educación y Hacienda.

A su vez, se realizaron dos encuentros en formato de Taller Online (utilizando la plataforma Meet) junto a los funcionarios encargados de la coordinación del Plan DECTI el 31 de marzo de 2022 y el 13 de abril de 2022. Los mismos tuvieron como objetivo revisar el mapa de actores, actualizarlo y definir las estrategias de acercamiento a los actores territoriales (que consistieron en, por ejemplo,

realizar visitas presenciales, organizar distinto tipo de encuentros para cierto tipo de instituciones, convocarlos a la Mesa de Diálogo, entre otros).

El mapa contiene a octubre de 2022 la siguiente información de cada actor: el tipo de institución (bancos, sindicatos, organizaciones de la sociedad civil, cámaras empresariales, centros de capacitación, escuelas, universidades, empresas locales, empresas locales tecnológicas, empresas no radicadas en San Miguel, estado local, otros niveles estatales, medios de comunicación), el nombre y datos de contacto, las actividades que realiza en materia de economía del conocimiento, la importancia que tiene para el sector (según criterio municipal), la participación en eventos o encuentros organizados en el marco del Plan DECTI y las estrategias de vinculación desde la Municipalidad definidas para cada uno.

Cabe destacar que, con el tiempo, el mapa fue cambiando según las necesidades del Plan DECTI, quitando información que no resultaba valiosa y adhiriendo nuevas secciones, como la participación a los eventos y encuentros y la tipificación de los actores, que sirvieron para trazar estrategias de vinculación. El mapa se fue ampliando y enriqueciendo en la medida que más áreas se involucraron en su armado.

Para octubre de 2022 el mapa contiene 195 actores identificados, los cuales se detallan en el cuadro a continuación:

Figura 9

### Mapa de actores territoriales



Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar algunos aspectos sobre el cuadro. La tipificación “cámaras empresariales” incluye entidades de empresas tecnológicas, asociaciones de industrias, federaciones y confederaciones económicas, de comercios, de pequeñas y medianas empresas, asociación de escuelas privadas, entre otros, y sólo dos son de San Miguel, el Consorcio Administrativo del centro comercial a cielo abierto “Paseo San Miguel” y la Cámara de Comercio e Industria de San Miguel.

Respecto a las “empresas locales”, incluye empresas radicadas en San Miguel de rubros varios considerados “tradicionales”, como supermercados, comercios, industrias entre otros. Si bien se sabe que en San Miguel hay muchas más, las mismas se empezaron a mapear cuando entró en agenda el tema de transformación productiva<sup>1</sup> de industrias y comercios locales en septiembre de 2022.

Las “empresas tecnológicas locales”, todas radicadas en San Miguel, por su parte, incluyen proveedores de los servicios de televisión por cable e Internet, coworking, venta de productos

<sup>1</sup> Transformación productiva refiere en este caso a la adecuación tecnológica y actualización de la producción de bienes y servicios de los actores territoriales pertenecientes a los sectores de la economía tradicional para mejorar su productividad y agilizar sus procesos.

vinculados a la tecnología, servicios de consultoría, fintech, laboratorios. Por otro lado, las “empresas no radicadas en San Miguel” incluyen grandes empresas vinculadas a la ingeniería de software y tecnología de la información, prestación de servicios de consultoría, de internet y telefonía, capacitación en tecnología, producción audiovisual, entre otros, y fueron mapeadas ya que la Municipalidad tiene o le gustaría tener algún tipo de vinculación.

En cuanto a las “escuelas”, están todas radicadas en San Miguel e incluye tres escuelas técnicas, la inspección regional de escuelas técnicas, una escuela de adultos y un conjunto de escuelas (en su mayoría públicas) con las que existe vinculación desde el Plan DECTI por programas municipales, como el Hakaton (desarrollado más adelante). Respecto a los “centros de capacitación”, se incluyen centros de formación profesional, terciarios, organizaciones edtech y un observatorio físico local, mientras que las “universidades” incluyen instituciones radicadas (o con sede) en San Miguel, así como en la región y el país.

Por su parte, las “organizaciones de la sociedad civil” incluye organizaciones locales y externas a San Miguel vinculadas a la capacitación en tecnología y promoción local económica y social, mientras que los “sindicatos” incluyen sedes de sindicatos radicados en San Miguel en su mayoría vinculados a actividades económicas tradicionales, siendo el único identificado como local el Sindicato de Trabajadores Municipales de San Miguel.

Por último, los “otros niveles estatales” hacen referencia a municipios de Argentina, secretarías y subsecretarías del gobierno nacional, provincial y el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, integrantes de la legislatura provincial, el centro de investigación tecnológica de las fuerzas armadas (radicado en San Miguel) y organismos de financiación estatal, como el Consejo Federal de Inversiones, mientras que la Municipalidad de San Miguel incluye todas las áreas municipales relevantes al Plan DECTI, el Honorable Consejo Deliberante y el Consejo Escolar.

Resulta necesario aclarar que, si bien están mapeados 195 actores, no existe relación desde la Municipalidad con todos ellos. En algunos casos fueron mapeados con la intención de establecer un contacto cuando lo consideren pertinente, con otros no existe la intención hasta el momento de generar una vinculación.

Finalmente, se destaca la construcción de la herramienta “mapa de actores” por distintos motivos. En primer lugar, impulsó el trabajo colaborativo entre las distintas áreas municipales, invitándolas a compartir información y contactos valiosos. Por otro lado, las reuniones mantenidas para explicar la construcción del mapa sirvieron para sensibilizar a los funcionarios municipales respecto a nuevos modos de diseñar e implementar una política pública, más abierta y participativa, así como para fidelizarlos sobre los lineamientos del Plan DECTI. Por último, el mapa de actores sirvió (y aún sirve, ya que se sigue actualizando y revisando) como herramienta para el diseño de las estrategias de vinculación con los actores territoriales.

#### - **Entrevistas a actores territoriales**

En línea con el apartado anterior, otra de las actividades que se llevaron adelante en el marco de la investigación de la Tesis para ampliar el conocimiento del estado de situación local sobre la temática y el entramado de actores fue la elaboración de dos herramientas de relevamiento, una encuesta y una serie de entrevistas (ANEXOS 1 y 2) a actores clave para conocer más profundamente sobre el desarrollo de las actividades que estos realizan, y las necesidades identificadas por ellos mismos en función de la temática trabajada por el Plan. Ambas se diseñaron e implementaron entre agosto y octubre del 2021 y contaron con la validación de la Coordinación del Plan DECTI.

Se enviaron un total de 35 encuestas a actores locales (11 instituciones educativas, 5 empresas locales, 2 bancos y 3 organizaciones de la sociedad civil), de las cuales respondieron 12: 8 empresas locales, 2 instituciones educativas, 1 organización de la sociedad civil y 1 organismo público (ANEXO 3).

Respecto a las entrevistas, las mismas constaron de un listado de diez (10) preguntas y se llevaron adelante de forma presencial y virtual, según la disponibilidad de cada entrevistado. Se seleccionaron 20 posibles entrevistados del mapa de actores elaborado junto a los funcionarios municipales, y fueron contactados un total de 13 actores pertenecientes a los sectores privados, públicos, científico tecnológico, educativo, financiero y de la sociedad civil. Los actores territoriales que participaron de la implementación de las entrevistas fueron 4 instituciones educativas, 4 empresas locales, 1 entidad financiera, 1 cámara empresarial, 1 entidad científica, 1 parque industrial radicado en San Miguel y 1 organización de la sociedad civil (ANEXO 4).

Como principales conclusiones de las encuestas y entrevistas realizadas surgieron:

- Se registró un bajo nivel de relacionamiento - y en algunos casos desconocimiento - entre los actores de los distintos sectores, así como la baja densidad de sus vínculos, salvo algunas excepciones. También, se manifestó como una limitación para el desarrollo de las actividades la falta de un marco de confianza y cooperación entre los mismos.
- Se registró un bajo grado de intensidad en la relación con los organismos vinculados a la gestión y el desarrollo de la ciencia, tecnología e innovación, haciendo evidente la necesidad de profundizar las estrategias de relacionamiento con los mismos.
- Se mencionó en reiteradas oportunidades la necesidad de contar espacios de diálogo y articulación entre actores, como un aspecto que podría potenciar y/o facilitar el desarrollo de sus actividades. Se requiere mayor visibilización de los actores y acciones de cara a fortalecer la economía del conocimiento en San Miguel y la región, así como la construcción de estrategias articuladas.
- Se manifestó entre los actores la falta de política pública, planificación y la ausencia de normas y regulaciones para la promoción de la Economía del Conocimiento.
- A su vez, se registró una demanda de un Estado local activo, eficiente, articulador y facilitador en la promoción de la Economía del Conocimiento. Un Estado local que diseñe políticas de diversos tipos.
- Se manifestó como una restricción importante la falta de recursos humanos calificados y capacitados, particularmente en el rubro de la tecnología informática.
- En el mismo sentido, se registró como un aspecto que potenciaría el desarrollo de las actividades de los actores, la posibilidad de poder contar con recursos humanos calificados y de distintas instancias de capacitación y formación. Se valoró positivamente el rol de las universidades y escuelas.
- Se registró una muy buena predisposición e interés de los actores en participar de espacios de diálogo para la construcción de estrategias para promocionar la economía del conocimiento en San Miguel.
- Existen en el distrito centros de capacitación, escuelas y universidades con capacidades para formar recursos. También se ha manifestado la posibilidad de instalar carreras como la licenciatura en sistemas en San Miguel, así como otras carreras y cursos según las demandas locales.

- Existen recursos dispersos en el territorio para promocionar la economía del conocimiento (programas y proyectos para la formación, acceso a crédito, servicios a pymes, entre otros), que pueden conectarse y potenciarse.

En octubre de 2021 se realizó un encuentro virtual junto a la Mesa Intersectorial Municipal, ahora llamada Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo para realizar la presentación de informe de sistematización de entrevistas y encuestas a la Unidad de Vinculación. El mismo fue facilitado por la Tesista con el acompañamiento de la Coordinación del Plan DECTI y participaron funcionarios de las áreas de la Secretaría de Obras Públicas, Secretaría de Desarrollo Local y Ambiente, Subsecretaría de Modernización, incluyendo bajo su responsabilidad al área de Capacitaciones TIC, Dirección de Industria y Comercio, y la Dirección General Creativa y de Diseño.

Durante el encuentro se presentaron los objetivos del relevamiento de información, las herramientas desarrolladas y los principales resultados. La recepción de los funcionarios fue buena, mostrándose motivados y sugiriendo armar una agenda de trabajo compartida para el año 2022 que contemple la información saliente, así como la implementación de espacios de diálogo informales que permitan convocar a algunos actores territoriales que aún no han logrado localizar, como los programadores y desarrolladores de software (actividad que se realizó meses más tarde bajo el título de <After TEC/>).

Cabe destacar que desde la Coordinación del Plan DECTI implementaron otros relevamientos de información sobre el territorio en el marco del Plan. Durante el período de tiempo analizado se lanzaron dos encuestas más. Una sobre “vocaciones TIC” destinada a alumnos del nivel secundario de escuelas públicas y privadas de San Miguel a fin de conocer el grado de interés y conocimiento de los alumnos respecto a las carreras vinculadas a la tecnología y la innovación. La segunda, fue una encuesta de “capital humano” destinada a empresas radicadas en San Miguel. Su objetivo consistió en conocer la demanda de las empresas locales sobre el tipo de perfiles requeridos a fin de poder ajustar las capacitaciones brindadas por la Municipalidad para que sean más acorde a la demanda del mercado laboral local.

- **Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo: Talleres para su conformación e implementación**

En julio de 2021, la Coordinación del Plan DECTI decidió ampliar la Mesa intersectorial Municipal y, si bien no se formalizó en el organigrama municipal, ni a través de otros medios institucionales, la Mesa tomó un rol central en la implementación del Plan y fue reconocida por los funcionarios municipales con una entidad propia, en aquel entonces renombrada como Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo.

Para su conformación y consolidación, se realizaron durante el 2021 una serie de seis talleres (agosto, septiembre y diciembre de 2021, febrero, abril y julio de 2022) facilitados por la Coordinación del Plan DECTI y el equipo de consultoría externo. Todos, excepto el encuentro de octubre, se realizaron en formato híbrido (virtual y presencial).

En agosto de 2021 se realizó el primero, un Taller para la conformación de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo. Participaron del mismo el Coordinador del Plan DECTI, para aquel entonces bajo la órbita de la Secretaría de Gobierno, y funcionarios de las áreas de la Secretaría de Obras Públicas, Secretaría de Desarrollo Local, Producción y

Ambiente, Subsecretaría de Comunicación, Subsecretaría de Educación, Subsecretaría de Desarrollo Urbano, Subsecretaría de Desarrollo Local, Subsecretaría de Modernización, incluyendo bajo su responsabilidad a las áreas de Responsabilidad Social Empresaria y Capital Humano, Coordinación de proyectos y Capacitaciones TIC, Dirección de Desarrollo Emprendedor, Dirección de Industria y Comercio, y la Dirección General Creativa y de Diseño.

Figura 10



Taller Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo, agosto 2021.

Durante el mismo se realizó una capacitación en la conformación de la unidad y metodología de trabajo destinada al equipo municipal y se comenzó a trabajar tanto sobre la identificación de competencias y capacidades científico-tecnológicas, académicas, productivas y la identificación de los principales actores territoriales vinculados al desarrollo económico local, así como sobre la conformación de una unidad municipal como dispositivo dedicado al relacionamiento con actores locales y externos.

Se destacaron del encuentro una serie de aspectos:

- Buena convocatoria, sobre todo considerando que estaban en época de campaña electoral, así como la participación activa y el avance en el proceso (lento) de construcción de un lenguaje y visión común dentro de la Unidad.
- Se comenzó a hablar de la Unidad como un dispositivo municipal con doble función: hacia adentro de la Municipalidad, como una herramienta capaz de articular y optimizar el uso de recursos, y hacia afuera, capaz de generar vinculaciones con actores territoriales. También se identificó la necesidad de crear una agenda de trabajo compartida.

- Se identificaron una serie de programas municipales activos y próximos a activar, mayormente sobre capacitaciones, algunos de los cuales ya se venían realizando en articulación con empresas, escuelas técnicas, fundaciones y la Cámara de Comercio e Industria local. También, se ponderaron como fortalezas el conocimiento técnico del personal municipal, las relaciones, redes y vínculos construidos desde distintas áreas municipales con instituciones locales, un amplio conocimiento del equipo sobre el territorio, el alto grado de conocimiento entre las personas que conforman la Unidad y la decisión política que caracterizó a la gestión desde el 2007 de apostar a proyectos de largo plazo, poniendo como ejemplos las políticas de seguridad y primera infancia. Como aporte de la consultoría se destacó el desafío de encontrar ahora la forma de articular y poner en valor todas las herramientas, procesos, redes y vínculos identificados.
- Se reconoció que San Miguel cuenta con características particulares y se comenzó a discutir sobre su vocación, comprendiendo que es necesario identificarla para orientar el tipo de economía del conocimiento que se quiere desarrollar.

En septiembre de 2021 se realizó el segundo Taller. Participaron del mismo la Coordinación del Plan DECTI, y funcionarios de las áreas de la Secretaría de Obras Públicas, Subsecretaría de Desarrollo Local, Subsecretaría de Modernización, incluyendo a la Coordinación de proyectos y Capacitaciones TIC, la Subsecretaría de Comunicación, la Dirección General Creativa y de Diseño, Dirección de Desarrollo Emprendedor, ya la Dirección de Industria y Comercio.

El Taller consistió de tres partes. Conducido por el Coordinador del Plan DECTI, en la primera parte se actualizaron los avances para toda la Unidad respecto a las actividades de la misma. Compartiendo la palabra se mencionaron los aprendizajes de la visita a Rafaela, los avances en convenios con el sector científico tecnológico, los avances en una serie de encuestas y entrevistas realizadas por el equipo de consultoría a actores territoriales identificados en el mapa de actores, y la presentación de proyectos del área de Obras Públicas al Ministerio de Desarrollo Productivo de Nación para la búsqueda de financiamiento.

Durante la segunda parte se realizó una actividad grupal para la definición de la misión y visión de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo. Facilitado por el equipo de consultoría, la Unidad consensuó lo siguiente (si bien quedó abierto a posibles cambios):

Tabla 1

<p>DEFINICIÓN DE UNIDAD DE VINCULACIÓN MUNICIPAL PARA EL DESARROLLO</p>	<p>Es un equipo dinámico, innovador y transversal perteneciente a la Municipalidad de San Miguel que tiene como propósito promocionar y fortalecer la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación a nivel local y posicionar a la ciudad a nivel regional.</p>
<p>MISIÓN</p>	<p>Facilitar la vinculación de y con los actores del sector público, privado y científico tecnológico y la articulación de los recursos, acciones y proyectos para contribuir al desarrollo local de la economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación en San Miguel, promoviendo el diálogo y el trabajo colaborativo.</p>
<p>VISIÓN</p>	<p>Consolidar a la Municipalidad de San Miguel como una institución innovadora y fundamental para el desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación (ECTI) a nivel regional a través de la conformación de instancias tales como espacios de diálogo, articulación y trabajo colaborativo.</p>

La tercera parte consistió en un Taller sobre ámbitos de innovación a cargo de un especialista. Además de la presentación de conceptos sobre economía del conocimiento e innovación clave, de distintos dispositivos tecnológicos y de experiencias nacionales, se realizó una actividad grupal para la definición de los principales aspectos que debería tener un Parque Tecnológico en San Miguel (objetivos, integrantes, localización, servicios, entre otros). Se destaca la necesidad de contar con este dispositivo para desarrollar talento, generar empleo, aumentar la productividad, y tecnologizar el sector tradicional local.

Si bien se destacó del encuentro la falta claridad respecto al rumbo a tomar y al lenguaje en algunos de los miembros de la Unidad, así como el temor a “irse de tema” y que sea muy abarcativo el proyecto, se ponderó a la Unidad como un espacio que invita al diálogo, al trabajo colaborativo y que genera entusiasmo.

Los Talleres tercero y cuarto se realizaron en diciembre de 2021 y febrero de 2022, y se comprenden como una continuidad, ya que el objetivo de los mismos fue socializar la información de los programas

que llevó adelante cada área y de sus proyectos futuros, así como co-crear una agenda de trabajo para el año 2022.

Participaron de los Talleres el Coordinador del Plan DECTI y funcionarios de las áreas de la Secretaría de Obras Públicas, Secretaría de Desarrollo Local, Producción y Ambiente, Subsecretaría de Comunicación, Subsecretaría de Educación, Subsecretaría de Desarrollo Local, Subsecretaría de Modernización, incluyendo bajo su responsabilidad a las áreas de Responsabilidad Social Empresaria y Capital Humano y Coordinación de proyectos, Dirección de Industria y Comercio, y la Dirección General Creativa y de Diseño. Se destaca del encuentro de diciembre la participación (por primera vez) del Intendente Municipal, quien abrió el encuentro y resaltó la importancia de la política de promoción de la economía del conocimiento en su gestión.

En ambos encuentros se compartieron novedades respecto al avance de proyectos de la Unidad de Vinculación y el Plan DECTI (financiamiento, proyectos de la Usina Tecnológica y evento Hackatón, entre otros). A continuación, cada área expuso el estado de situación de los tres principales proyectos que llevó adelante durante el año 2021 vinculados al Plan DECTI y los proyectos planificados para el 2022, comentando específicamente los hitos más significativos. Los proyectos fueron colocados en cartulinas bajo el alcance de uno (o más) de los cinco ejes transversales del Plan DECTI, y los hitos fueron calendarizados en una agenda compartida de la Unidad.

Se destacó de los encuentros los siguientes aspectos:

- La profundización en el proceso de construcción de un lenguaje común entre los integrantes de la Unidad, así como una comprensión grupal de “hacia dónde va” la política de promoción de la economía del conocimiento de San Miguel, plasmada en el Plan DECTI.
- El alto nivel de compartida de la información entre las áreas municipales.
- Desde el equipo de consultoría externo se destacó la ausencia de las universidades como actor clave para la promoción de la política y la necesidad de ponerlas en valor y convocar.

Figura 11



Taller Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo, diciembre 2021.

Con la incorporación del área de Hacienda como novedad, en abril del 2022 se realizó el quinto Taller de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo. Durante el mismo se revisó en primer lugar el estado de avance de los proyectos vinculados al Plan DECTI. Luego, desde el equipo de consultoría externo se realizó una introducción al proyecto de la “Agencia de Desarrollo” y se repasaron conceptos básicos vinculados al dispositivo (qué es una agencia de desarrollo, cuádruple hélice, inclusión de la innovación, importancia del entorno innovador). A su vez, se revisaron y discutieron la misión y los objetivos de la Agencia y se adelantaron los principales ejes de trabajo y los recursos que eventualmente tendría la Agencia.

La Agencia de Desarrollo es un proyecto por el cual las autoridades municipales manifestaron gran interés desde el inicio del Plan DECTI como medio para garantizar la participación de otros sectores y la sostenibilidad de la política. Generó tensiones hacia dentro del equipo de Coordinación del Plan DECTI el hecho de comenzar a planificarlo desde la Municipalidad sin otros actores territoriales, ya que la idea original consistía en que la Agencia pueda ser un producto del consenso establecido en la Mesa de Diálogo Territorial impulsada por el gobierno local.

En julio de 2022 se realizó el sexto Taller. Sin grandes cambios en la participación desde el último Taller, durante el encuentro se compartieron resonancias sobre el Taller de Ámbitos de Innovación (desarrollado más adelante) organizado en conjunto por la Municipalidad y la Fundación Telefónica Movistar, en el marco de una exposición de tecnología. También, se adelantó la propuesta para realizar el segundo encuentro de la Mesa de Diálogo Territorial y se compartieron los avances del proyecto Usina Tecnológica (centrado en los cursos y capacitaciones y alianzas estratégicas). A partir de este encuentro se dispuso que un área por taller pueda exponer con mayor grado de profundidad sus proyectos vinculados al Plan DECTI.

Si bien, por momentos, se percibe de sus integrantes un desconcierto sobre cómo articular todos los proyectos existentes en las distintas áreas, se destaca de los últimos dos encuentros que ya empieza a existir un “sentido de pertenencia” a la Unidad, un cierto grado de consolidación de la misma, no teniendo que repasar siempre quiénes son, para qué se juntan, cuáles son sus objetivos como grupo.

En este sentido, se rescatan las conclusiones de una serie de entrevistas semi estructuradas con funcionarios considerados valiosos para el desarrollo del Plan DECTI (tanto por sus aportes, como por el contenido de trabajo de sus áreas) que se realizaron en febrero de 2022 desde el equipo de consultoría externa. La intención de las mismas consistió en comprender cómo percibían el trabajo de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo, así como profundizar en el trabajo diario de las áreas con la intención de facilitar los procesos de articulación. Fueron entrevistados los integrantes de la Unidad pertenecientes a la Subsecretaría de Modernización, Subsecretaría de Desarrollo Local, la Dirección de Industria y Comercio y la Dirección General Creativa y de Diseño. Surgieron como principales conclusiones:

- Existe una buena percepción sobre la existencia de la Unidad como espacio para empezar a trabajar de manera más transversal y en equipo. No hay un entendimiento completo del espacio, pero sí un reconocimiento de que es un proceso de cambio.
- Es necesario seguir profundizando las formas de trabajo colaborativo de los proyectos y los canales de comunicación interna de la Unidad y no “bajar información” a sus integrantes. Las áreas que puedan aportar a los proyectos deben poder participar y sentirse parte del proceso. Esto es clave para legitimar a la Unidad como un espacio innovador en la forma de trabajar y construir política pública.

- Surgen nuevas áreas municipales con las que resulta importante vincularse y sensibilizar respecto al Plan DECTI.
  - Se plantea imperioso trabajar en la vinculación de los sectores tradicionales de la economía local (comercio y pequeña industria) con la tecnología e innovación.
  - Es importante promover la adecuación de la gestión municipal a las nuevas tecnologías, sobre todo en los temas de habilitaciones.
  - Surge la necesidad de evaluar la posibilidad de incorporar a proyectos nuevos del Plan DECTI programas ya existentes (o desarrollados en papel) habiendo predisposición para que ello se concrete.
- **Financiamiento del Plan DECTI**

Respecto al financiamiento, el Plan DECTI contó con un presupuesto municipal asignado durante el año 2021 que le permitió desarrollar las actividades básicas y de relacionamiento del área, ya que la mayoría de los proyectos estaban financiados por las áreas municipales integrantes de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo.

En diciembre de 2021 el Intendente Municipal decidió poner a disposición parte del fondo de fortalecimiento educativo para la educación no formal vinculada a la tecnología que sería en parte gestionado durante el 2022 desde el Plan DECTI. Esto representó un hito importante para la implementación del Plan, ya que, por un lado, manifestó la voluntad política de profundizar las políticas de promoción del desarrollo de la economía del conocimiento en San Miguel, y por otro, implicó una oportunidad importante para la gestión al tratarse de un fondo millonario.

Además de los fondos municipales, durante los años 2021 y 2022 desde la Municipalidad se aplicó al Programa NODOS de la Economía del Conocimiento, llevado adelante por el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación. El objetivo del Programa consiste en otorgar financiamiento a los fines de consolidar los polos tecnológicos y clústeres existentes mediante inversiones en equipamiento e instalaciones productivas, mejoras en la gestión de la calidad y acceso a los mercados internacionales.

El proyecto de la Municipalidad fue aceptado y se otorgó el financiamiento como aporte no reembolsable. El primero fue de veinte millones de pesos en 2021 y de cuarenta millones de pesos en

2022. El mismo fue utilizado para la compra de equipamiento tecnológico para la re funcionalización del edificio histórico, Observatorio Cósmico de San Miguel (desarrollado más adelante).

Hasta tanto sea refuncionalizado el espacio, desde la Municipalidad se decidió alquilar un espacio (centro de capacitación local) para comenzar a desarrollar una de los ejes de trabajo planificados en el proyecto de la Usina Tecnológica, las actividades de capacitación.

- **Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel y Compromiso por la Innovación**

Desde la presentación formal del Plan DECTI realizada por la Mesa Intersectorial en diciembre de 2020, el eje de “sostenibilidad” fue considerado fundamental. En ese entonces se plantearon distintas actividades posibles para lograr que el Plan fuera sostenible, independientemente de la voluntad política de quien le tocara gobernar en cada momento.

Por un lado, se planteó el fomento de mesas de diálogo entre diferentes actores, a fin de lograr alianzas con actores relevantes, prever oportunidades y amenazas para las demás economías del distrito, propiciar una oferta cultural, de esparcimiento y de entretenimiento que contribuya a la creación de un entorno favorable, entre otros. Por otro lado, se planteó la creación de espacios de co-gestión con los distintos sectores plasmado en una figura institucional que pudiera protagonizar el proceso de promoción de la economía del conocimiento en San Miguel, como, por ejemplo, a través de una Agencia de Desarrollo. En la planificación municipal estaba previsto que de las mesas surgiera, a través del diálogo y el consenso, la creación de la Agencia o dispositivo similar.

En esa línea, se diseñaron e implementaron algunas actividades previas (impulsadas por el trabajo de investigación de la Tesis) que le permitieron al equipo municipal ampliar su conocimiento del estado de situación local sobre la temática de desarrollo económico territorial, y en particular de la economía del conocimiento, y el entramado de actores. Para ello, se construyó en forma colectiva el mapa de actores territoriales y, posteriormente, se desarrollaron la serie de entrevistas a actores clave y la encuesta mencionada anteriormente.

Previo al lanzamiento de la primera Mesa de Diálogo en febrero de 2022, desde la coordinación del Plan DECTI, con el acompañamiento técnico de la consultora externa, se construyeron y discutieron una serie de documentos que plasmaron el concepto, los objetivos y el funcionamiento de la mesa.

Luego, los mismos fueron compartidos con la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo y validados en el segundo encuentro de la Mesa de Diálogo Territorial en septiembre de 2022.

Los principales conceptos se desarrollan en el cuadro a continuación:

Tabla 2

¿Qué es la Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel?	La Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel es un espacio de encuentro, debate y búsqueda de consensos entre el gobierno local y los actores del sector privado, sector académico y científico-tecnológico y la sociedad civil de San Miguel, vinculados al desarrollo económico territorial y, particularmente, a la economía del conocimiento.
¿Cuál es el objetivo de la Mesa?	El objetivo de la Mesa es la construcción conjunta de una política de promoción del desarrollo económico local a través del fomento de la economía del conocimiento en San Miguel.
¿Quiénes participan de la Mesa?	Participan de la Mesa distintos actores del sector público, privado, académico, científico tecnológico y de la sociedad civil de San Miguel, vinculados al desarrollo económico local y a la economía del conocimiento. También pueden ser convocados otros actores, en forma permanente o transitoria, en función de los temas y objetivos a cumplir por quienes conforman la Mesa.

Si bien desde la Municipalidad se tenía la intención de hacer el lanzamiento de la Mesa de Diálogo Territorial entre noviembre y diciembre del 2021, por cuestiones de agenda se decidió realizarla en el mes de febrero de 2022.

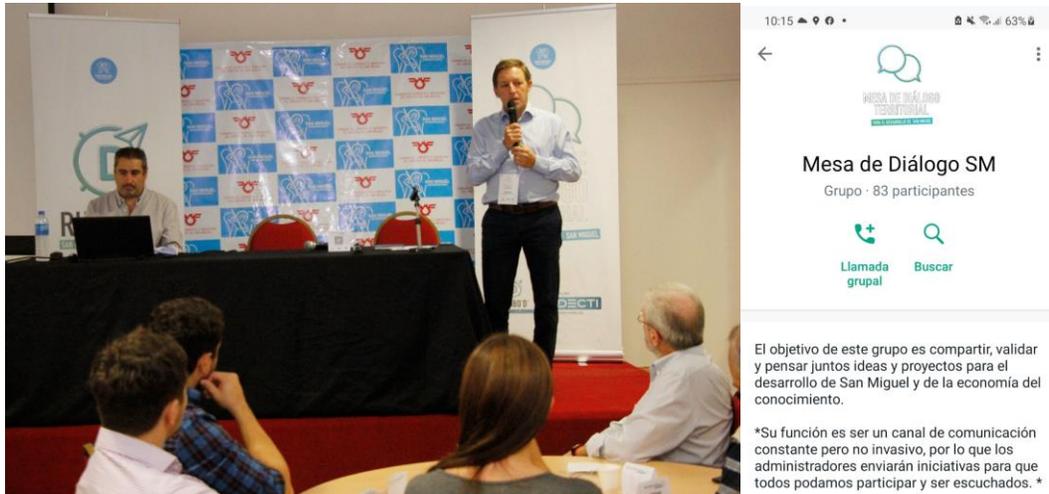
Como aviso previo, se desarrolló un material audiovisual que fue enviado por la plataforma WhatsApp a todos los actores territoriales con quienes la Municipalidad tuvo contacto durante el año. El objetivo fue anticipar el lanzamiento de la Mesa y comentar las actividades vinculadas al Plan DECTI que se desarrollaron durante el año, cuya modalidad estuvo centrada en el encuentro y el diálogo.

“San Miguel está tomando un nuevo rumbo. Creamos un PLAN DECTI.

¿La clave? Trabajar con otros actores, considerar todas las miradas involucradas.

¿La idea? Promover el desarrollo económico local y sustentable a través del fomento de la economía del conocimiento en la ciudad”. (Material audiovisual Municipal, diciembre 2021)

## Figuras 12 y 13



Lanzamiento Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel, febrero 2022.  
Grupo de Whats App “Mesa de Diálogo SM”

El lanzamiento y primer encuentro de la Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel se realizó el 24 de febrero de 2022 con sede en la Cámara de Comercio e Industria de San Miguel. Contó con la presencia de más de 70 personas de los distintos sectores, público, privado, científico tecnológico y del tercer sector. Se destacó del encuentro la participación del Intendente y de la mayoría de los secretarios municipales, demostrando la importancia y el apoyo político que recibió la iniciativa.

El encuentro comenzó con la presentación del Plan DECTI realizada por el mismo el Intendente quien reforzó la importancia del proceso y de esta instancia de participación. A continuación, el Coordinador del Plan DECTI junto al equipo de consultoría externa presentaron la Mesa de Diálogo Territorial haciendo foco en los ejes de participación y articulación.

Luego, se desarrolló una actividad participativa moderada por el equipo de consultoría en donde, con el uso de una plataforma interactiva online, se compartieron preguntas acerca de los conceptos que creían que se referencian al Plan y a la economía del conocimiento, para después compartir pareceres y reflexiones al respecto. Se destacó de la actividad una participación activa y heterogénea. Finalmente, el Coordinador del Plan DECTI realizó el cierre del encuentro, invitó a los participantes a unirse a un chat de la Mesa de Diálogo Territorial y a enviar sus sugerencias a través de un buzón online.

Se rescató del encuentro una buena predisposición de los actores territoriales, así como una serie de interacciones que tuvieron lugar entre ellos, fuera del alcance municipal, en donde se compartieron ideas para realizar negocios e iniciativas conjuntas entre personas que no se conocían previamente.

Figura 14



Segundo encuentro de la Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel, septiembre 2022

El segundo encuentro de la Mesa se llevó a cabo el día miércoles 7 de septiembre de 2022 en un salón de fiestas ubicado en Bella Vista, San Miguel. Participó del encuentro el Intendente y más de 100 personas de los distintos sectores, público, privado, científico tecnológico y del tercer sector.

El encuentro contó con tres partes. Durante la primera, el Coordinador del Plan DECTI, para aquel entonces nombrado Subsecretario de Economía del Conocimiento, hizo un repaso de las actividades y logros del Plan durante el año 2022, de los que algunos de los presentes tuvieron participación.

Durante la segunda parte, el equipo de la Subsecretaría de Economía del Conocimiento junto a personal de la consultora externa compartió y validaron los principales conceptos de lo que es la Mesa, su objetivo y funcionamiento (detallados anteriormente), abriendo la posibilidad de realizar ajustes y

cambios. También, expusieron el “Compromiso por la Innovación” e invitaron a todos los actores a suscribirse en forma online al mismo.

Entendido como un acuerdo formal y escrito que marca los lineamientos a seguir para promover el desarrollo de la innovación en San Miguel y que es firmado por personas interesadas en sumarse y apoyar la iniciativa, a continuación, se detalla el texto del Compromiso por la Innovación:

### COMPROMISO POR LA INNOVACIÓN

La Municipalidad asumió el compromiso de contribuir al desarrollo de San Miguel mediante la promoción de la Economía del Conocimiento, la Tecnología y la Innovación. Este sector tiene la capacidad de potenciar las actividades económicas existentes y futuras, y fomentar la generación de empleo de calidad.

Pero, el desarrollo local sólo es sostenible si se construye entre todos. Por eso, te invitamos a sumarte al “Compromiso por la Innovación”.

En este proceso buscamos aprovechar los recursos y capacidades existentes y distribuidas en distintos sectores de nuestra sociedad, para ampliar o mejorar los resultados y el impacto de la innovación.

Para esto, los firmantes nos comprometemos a:

1. Promover la creación de espacios de colaboración permanente entre instituciones y organizaciones de diferentes ámbitos sociales, económicos y culturales, para el aprendizaje, la realización de proyectos compartidos y el intercambio de conocimiento.
2. Fomentar la transformación productiva de los distintos sectores de la economía local a través de la tecnología y la innovación para mejorar sus procesos y su productividad.
3. Potenciar el desarrollo de talento a través de iniciativas accesibles que mejoren la empleabilidad de los ciudadanos de San Miguel.
4. Propiciar las condiciones para el desarrollo de un ecosistema innovador para fomentar la creación de start ups y de industrias del conocimiento.

Nos comprometemos a trabajar juntos con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de San Miguel e impulsar la economía local a través del desarrollo de la tecnología y la innovación, de la formación de talento y de la generación de empleo de calidad.

A octubre de 2022 firmaron y adhirieron al Compromiso un total de diecinueve actores territoriales (dos organizaciones de la sociedad civil, ocho empresas o comercios, una industria, seis instituciones educativas, un medio de comunicación y una cámara empresarial).

Por último, el Taller finalizó con la realización de la actividad “Diálogo en Acción”, que consistió en trabajar en forma colaborativa sobre la Estrategia Territorial. Teniendo en cuenta que la economía del conocimiento es muy amplia y que impacta al territorio de distintas formas, se propuso compartir las principales problemáticas que afectan al territorio en estas cuestiones, así como empezar a definir en

forma consensuada los sectores, tecnologías y las principales acciones a promover en San Miguel a través de todos los dispositivos territoriales disponibles. Así, se propusieron tres foros de trabajo temáticos, a saber: desarrollo de industrias del conocimiento/desarrollo tecnológico; transformación productiva de industrias y comercios locales; y desarrollo de talento y capital humano, los cuales fueron trabajados previamente y facilitados por personal idóneo.

Para realizar la actividad se dividió previamente a los participantes en tres foros temáticos (los participantes fueron informados con anticipación sobre los foros e invitados a seleccionar del cual querían participar). Cada foro contó con entre tres y cuatro grupos de seis a siete personas.

Figura 15



Segundo encuentro de la Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel, septiembre 2022

Con la colaboración de facilitadores, los participantes recibieron post its para escribir de manera individual las principales problemáticas locales y posibles soluciones vinculadas a la temática del foro. Luego, las mismas fueron compartidas en grupo y en cartulinas fueron escritas las principales soluciones propuestas. Cada grupo compartió en el foro las conclusiones y al finalizar la actividad un representante por foro compartió con los demás participantes, las principales discusiones y soluciones propuestas.

Se resalta que la actividad propició una dinámica de intercambios y reflexiones en torno a problemáticas locales comunes. La vinculación entre actores de los distintos sectores público, privado, educativo y científico tecnológico y la creación de redes de trabajo se destaca como una de las principales herramientas para empezar a solucionar las problemáticas detectadas.

Respecto a las mismas, en los tres foros se destacaron problemáticas comunes:

- Por un lado, se hizo hincapié en la falta de personal capacitado, tanto en temas tecnológicos como en atención al cliente y herramientas básicas de gestión, así como en la dificultad de los jóvenes para ingresar al mercado laboral. Se resaltó, a su vez, la falta de capacitación docente en el área tecnológica y el desencuentro entre la oferta educativa y la demanda del mundo del trabajo actual.
- Por otro lado, se mencionó la necesidad de que exista un ecosistema o una red de innovación local, destacando la falta de vinculación entre actores locales de los distintos sectores (empresas, comercios, industrias, escuelas, universidades, municipio), así como la falta de un pensamiento estratégico, de conocimiento compartido y objetivos comunes.
- Si bien en los distintos foros se discutió sobre la falta de financiamiento e incentivos, de infraestructura adecuada y de adecuación a las nuevas tecnologías, esta es una problemática que predominó en el foro de "transformación productiva de industrias y comercios locales".

Entre las soluciones propuestas, se destacaron:

- La articulación entre actores (que permita, entre otras cosas, diseñar la oferta formativa acorde a las necesidades del mercado laboral local) surgió con fuerza en los 3 foros. Al respecto, se propuso brindar más capacitaciones vinculadas a las necesidades del sector productivo y de servicios local, así como darle mayor difusión a las existentes.
- A su vez, se destacó la propuesta de creación de un hub del conocimiento (entendido como una plataforma o dispositivo o red, no necesariamente físico, que genere sinergias entre los distintos actores de un sistema local de innovación). También, la creación de un coworking que reduzca los costos de alquiler, y genere espacios de encuentro y sinergia entre distintos actores, en especial emprendedores y empresarios.

Respecto a la participación, en el cuadro a continuación se detallan el tipo de instituciones presentes en ambos encuentros de la Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel, resaltando la repitencia y las nuevas integraciones. En el ANEXO 5 se detalla el listado de participantes con nombre.

Tabla 3

1 ENCUESTRO	2 ENCUESTRO
2 cámaras (2 repiten) 4 empresas locales (2 repiten) 7 empresas locales tecnológicas (3 repiten) 3 escuelas (3 repiten) 1 medio de comunicación (0 repite) 2 organización Soc. Civil (0 repite) 4 universidades (3 repiten)	2 centros de capacitación (nuevos) 9 empresas locales (7 nuevas) 4 empresas locales tecnológicas (1 nueva) 3 empresas no radicadas en SM (3 nuevas) 4 escuelas (1 nueva) 4 organizaciones Soc. civil (4 nuevas) 4 universidades (1 nueva) 3 sin identificar tipo de institución (3 nuevas) *

A continuación, se destacan de la participación algunos aspectos que fueron utilizados por el equipo municipal como insumos para re pensar las estrategias de vinculación con los actores territoriales de San Miguel:

- Se detectaron líderes y actores con una marcada participación e interés pertenecientes al sector privado (especialmente de las empresas locales tecnológicas), educativo y científico tecnológico.
- Si bien las que participaron lo hicieron de manera activa, se registró una dificultad para convocar a los espacios de diálogo a otras "empresas locales tecnológicas" detectadas en San Miguel.
- Se registró la presencia de funcionarios municipales en ambos encuentros de la Mesa, destacándose en el segundo encuentro la presencia de integrantes del Honorable Consejo Deliberante (teniendo en cuenta los avances con el proyecto de Ordenanza para la Promoción de la Economía del Conocimiento) y la ausencia (o baja participación) del área de Educación en ambos encuentros.
- Se registró un aumento de la presencia de actores del sector tradicional de la economía (supermercados, comercios, representantes de emprendedores) en el segundo encuentro.

- En el marco de las estrategias de “transformación productiva” se destacó la ausencia total de los sindicatos radicados en San Miguel en ambos encuentros, del sector financiero y el Parque Industrial radicado en San Miguel.
- Se destacó el interés y participación (con más de un participante cada una en el segundo encuentro) de cuatro universidades radicadas en San Miguel (ya sea la universidad como una sede), así como de las tres escuelas técnicas. A su vez, se registró una dificultad para convocar a los centros de capacitación no universitarios locales.
- Si bien hubo participación de las organizaciones de la Sociedad Civil en ambos encuentros, no se registró continuidad.
- **Manifestaciones de voluntad política y apoyo a la política de desarrollo económico territorial y de promoción de la Economía del Conocimiento**

Luego de la renovada fuerza que adquirió el gobierno municipal tras ganar las elecciones legislativas el 14 de noviembre de 2021, se identificaron una serie de nuevos hitos en donde desde la Intendencia se ratificó la voluntad de apoyar la política de promoción de la Economía del Conocimiento en San Miguel.

Además de haber puesto a disposición un fondo millonario administrado desde el Plan DECTI para la educación no formal vinculada a la Tecnología, el Intendente resaltó la importancia y el compromiso de la gestión respecto al desarrollo de la economía local a través de la promoción de la economía del conocimiento, la creación de un entorno favorable y el fomento del diálogo y el trabajo articulado con otros sectores y actores territoriales en el discurso que brindó el 9 de marzo de 2022 en el inicio de las sesiones legislativas del Honorable Concejo Deliberante. A continuación, se destacan algunos fragmentos del mismo:

“Somos muy conscientes de que en el mundo que estamos transitando, hay que usar todas las herramientas que tenemos a disposición para vincular la capacitación con el mundo del trabajo. En este sentido, hemos creado un área dedicada a trabajar directamente con la Economía del Conocimiento, sabiendo que los trabajos del presente y del futuro dependen cada vez más de las competencias tecnológicas y digitales”.

“Para que esta política para la generación de empleo de calidad en San Miguel avance estamos trabajando en alianza con comerciantes, sector productivo, escuelas, universidades, sector

tecnológico... y para que no dependa de voluntades o buenas intenciones circunstanciales vamos a institucionalizar una Agencia de Desarrollo que involucre a todos los actores interesados en la industria del conocimiento y que sea el lugar que canalice el trabajo de cada una de las partes. Si bien se trata de un Plan que llevamos adelante desde hace un tiempo, algunas semanas atrás dimos un paso muy importante al comenzar una Mesa de Diálogo con todos los actores locales que van a estar involucrados.”

“Este año vamos a profundizar todo este trabajo con el objetivo de generar el ambiente propicio para que haya cada vez más emprendimientos, que éstos se fortalezcan, y para generar cada vez más herramientas para el desarrollo del sector productivo, que en definitiva redunde en un crecimiento del empleo para los vecinos de nuestra ciudad.”

También, resaltó los resultados del programa de capacitaciones en tecnología que se realizaron en conjunto con instituciones como Digital House, Fundación Formar, Plan País, y Fundación Telefónica, el evento Hackatón del cual participaron escuelas, universidades y empresas vinculadas con la industria del conocimiento, y el lanzamiento de la diplomatura de industria 4.0 en conjunto con la Universidad Tecnológica Nacional y la Cámara de Empresas de Informática de la Provincia de Buenos Aires.

A su vez, se comprometió a seguir trabajando en articulación con otros actores y, especialmente, en la creación de “una Usina Tecnológica que va a ser un verdadero punto de encuentro para la capacitación, el trabajo colaborativo y en red, y también un lugar especial para la investigación, el desarrollo y la innovación”. Finalmente, y “más allá de todas las acciones referidas a la Economía del Conocimiento”, manifestó seguir trabajando para fomentar el trabajo y la producción local a través de distintas herramientas destinadas a emprendedores de los sectores tradicionales de la economía.

Otro hito importante fue la creación, luego de una reestructuración de gabinete, de la Subsecretaría de Economía del Conocimiento dependiente de la Jefatura de Gabinete en julio de 2022. El Coordinador del Plan DECTI fue nombrado Subsecretario y se le permitió ampliar el equipo técnico de trabajo, incorporando a lo largo del año 2022 a tres empleados más.

A su vez, se destaca la exposición de Plan DECTI en el “gabinete ampliado” el 4 de mayo de 2022. Durante el mismo, el Subsecretario de Economía del Conocimiento presentó los objetivos, ejes de

trabajo, logros y proyectos del Plan a las autoridades municipales integradas por el Intendente, secretarios, Subsecretarios y directores, además de autoridades provinciales y nacionales, estando presentes un senador nacional y una diputada por la provincia de Buenos Aires, ambos referentes en San Miguel, con sus respectivos equipos. La presencia y validación de los principales referentes políticos del distrito sirvieron para que el gabinete tenga la “misma prioridad” marcada por sus conductores.

De la presentación utilizada en dicho encuentro se resalta el fragmento a continuación:

“Desde la Municipalidad de San Miguel, estamos convencidos de la necesidad de potenciar el desarrollo de la Economía del Conocimiento en nuestra Ciudad. Nuestro rol es garantizar las condiciones para su funcionamiento, pero sabemos que esto no es suficiente. Por eso, el nuevo desafío que asumimos es el de articular y potenciar iniciativas existentes. Trabajar de manera colaborativa con todos los actores para la creación de un entorno favorable, competitivo y sostenible para el desarrollo de esta economía y de nuestra ciudad. Los invitamos a construir juntos el futuro de San Miguel, Ciudad del Conocimiento”.

Finalmente, vale la pena mencionar la realización de los “Foros Ciudadanos” impulsados por la Municipalidad durante el año 2022 para informar los logros de la gestión. Los foros son espacios de encuentro entre funcionarios de la Municipalidad con instituciones locales divididas por sectores (ej. comerciantes, instituciones educativas, entre otros), en donde, en cada uno y liderado por el Intendente, los funcionarios exponen los avances que vienen realizando en sus áreas. Para la realización de los foros se seleccionaron los temas de mayor interés de la gestión. Se destaca este espacio ya que demuestra la voluntad política de llevar adelante la política de promoción de la economía del conocimiento al haber mantenido la exposición del Plan DECTI a lo largo del año, e incluso haberla seleccionado como tema para cerrar cada encuentro.

- **Implementación del Plan DECTI: programas, actividades y proyectos y fomento de la participación de actores territoriales**

A continuación, se mencionan algunas actividades y eventos impulsados por la Municipalidad que se desarrollaron en el marco del Plan DECTI entre los años 2021 y 2022 que, con mayor o menor grado

de avance, en todos los casos se intentó fomentar la participación de distintos actores en su diseño y/o implementación.

También, en esta descripción de la implementación del Plan DECTI, resulta interesante resaltar el espacio de “seguimiento semanal” que se mantuvo desde mediados del 2021 hasta fines de 2022 y del que participaron los coordinadores del Plan y el equipo de consultoría externo. Dichos encuentros representaron un espacio de reflexión sobre la implementación, sobre las acciones llevadas adelante en el marco de la política de economía del conocimiento.

Durante las reuniones se reflexionó en torno a cada acción vinculada a la Mesa de Diálogo Territorial (cómo convocar, dónde realizar los encuentros, qué actividades proponer, el tiempo de las mismas, entre otros), a las dinámicas de las actividades con la Unidad de Vinculación Municipal (cuándo convocar, qué temas tratar, a quién darle voz, a quiénes ir sumando). También, en torno a los proyectos del Plan DECTI, como, por ejemplo, sobre qué rol quiere tener el municipio en el proyecto de la Agencia de Desarrollo, así como temas del proyecto de la Usina Tecnológica sobre cómo definir los servicios, a quién convocar para armar las mesas de trabajo, cuándo. A su vez, en estos encuentros se reflexionó en torno a las estrategias de acercamiento a los actores municipales y locales, y a los encuentros y actividades realizadas teniendo en cuenta quiénes fueron, cómo percibieron el encuentro, qué aprendieron, si no se consideraron aspectos y si habría que cambiar cosas sobre la marcha.

Respecto a las actividades y eventos impulsados por la Municipalidad, se destacan las siguientes:

Hackatón:

El Hackatón, por un lado, es un concurso impulsado por la Municipalidad en el que estudiantes del último año de escuelas secundarias de gestión privada y pública son convocados para trabajar juntos en la respuesta a un reto o problema de la comunidad con ejes preestablecidos por el equipo municipal.

Si bien el concurso se realizó por primera vez en el año 2019 impulsado por el área de Modernización, el mismo fue tomando más fuerza desde que se creó el Plan DECTI y se “transversalizó” su organización, participando de la misma distintas áreas municipales integrantes de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo.

Entre septiembre y diciembre del año 2022 se llevó a cabo la cuarta edición, ampliando la participación tanto de escuelas, como de empresas, organizaciones de la sociedad civil y universidades que sponsorearon el evento y acompañaron, a través de tutorías y charlas, a los estudiantes en el proceso creativo y de investigación de desarrollar la idea de un producto vinculado a la tecnología que genere impacto positivo en su ciudad (ya sea en el ámbito de la salud, ambiente, urbano, entre otros, según se le haya designado a su equipo). Entre los participantes se encontraron empresas como Samsung, AWS, División Informática, Laboratorios Pro Análisis, Tecnotrans, Wenlen, Aeroterra, Cajas Graff, Axis Communications, Ipam y Globant, organizaciones como Plan País y Fundación Formar, y la Universidad Nacional de General Sarmiento.

Revisados los documentos municipales sobre el concurso, resulta interesante destacar entre los objetivos planteados por la Municipalidad, el de “cambiar el paradigma del rol de Estado como único actor que puede solucionar las problemáticas locales e involucrar a otros despertando el compromiso comunitario” y el de “enriquecer las propuestas y la experiencia de los alumnos a través de la interacción entre participantes de distintas escuelas y barrios del distrito”.

Expos “Conectados”:

Co-organizada por la Municipalidad de San Miguel y la Fundación Telefónica Movistar, la exposición Expo “Conectados. Una mirada a la tecnología que nos acerca” formó parte de una de las iniciativas que se llevaron adelante para potenciar la innovación en el distrito. Inaugurada en la Fábrica del Arte Municipal en junio de 2022 y vigente por el período de dos meses, la exposición estuvo destinada a la ciudadanía en general y a alumnos de todas las escuelas en particular, con el objetivo de promover el aprendizaje de las nuevas tecnologías a través de muestras, talleres y visitas guiadas.

Figura 16



Lanzamiento “Expo Conectados”, junio 2022.

Se destaca la manifestación del Intendente durante la inauguración de querer que el Municipio esté presente en el proceso de garantizar a las escuelas, universidades y empresas un lugar propicio para desarrollo de todo tipo de innovación, así como de fomentar la movilización de las vocaciones tecnológicas en los jóvenes de toda la región.

#### Taller Internacional de Ámbitos de Innovación:

Realizado en el marco del lanzamiento de la “Expo Conectados”, el día jueves 16 de junio de 2022 se realizó en formato híbrido el Taller Internacional de Ámbitos de Innovación co-organizado por la Municipalidad de San Miguel y la Fundación Telefónica Movistar, con el apoyo técnico de la consultora externa. El mismo, que estuvo destinado específicamente a los integrantes de la Mesa de Diálogo Territorial y la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo, contó con la participación de más de 50 personas pertenecientes a Universidades, empresas tecnológicas, comercios e industrias locales, escuelas técnicas y funcionarios municipales. Su objetivo fue el de sensibilizar a la población destinataria respecto a los distintos dispositivos tecnológicos existentes y la participación público-privada en ellos, tomando como referencia experiencias nacionales e internacionales.

Participaron como exponentes Olga Francés, ex Directora del Parque Científico Tecnológico de Alicante (España), Yanina Fenocchio, especialista en Ciberseguridad y Cloud de la empresa Telefónica, Daniel Frana, presidente de la Agencia de Desarrollo e Innovación de Rafaela (ACDICAR) y Belén Santellan, gerente de la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT).

#### <After TEC/>:

<After TEC/> es una iniciativa impulsada por la Municipalidad a través del Plan DECTI, que tiene por objetivo acercar la tecnología y los desafíos del futuro para el empleo a los jóvenes, estudiantes e interesados en la temática que viven en San Miguel. Además, es una herramienta que desde el Plan DECTI están utilizando para poder acceder a una población hasta el momento difícil de identificar, los programadores y desarrolladores independientes. Hasta el momento se realizaron dos encuentros, los días 28 de julio y 28 de septiembre de 2022, ambos en una cervecería en formato presencial, informal y por la tarde.

Figura 17



Fuente: Cuenta de Instagram de funcionarios municipales

En cada encuentro se convocó a referentes del sector privado para compartir sus experiencias. Participaron del primer encuentro la entidad que nuclea empresas prestadoras de servicios de la economía del conocimiento, Argencon, la start up Winim, y las consultoras EY Argentina y Accenture. En la segunda edición participaron la consultora en talentos tech Alekemy y el medio de comunicación local, San Miguel Conectados.

Convenios de cooperación recíproca:

Dentro del eje del Plan DECTI “Posicionamiento, alianzas y financiamiento” mencionado anteriormente, desde la Municipalidad se impulsó entre los años 2021 y 2022 la firma de una serie de convenios de colaboración con distintas instituciones con el fin de aunar esfuerzos con representantes del sector privado, el tercer sector y la comunidad educativa.

Los convenios en general establecieron un marco de cooperación recíproca en el desarrollo de actividades conjuntas tendientes a cumplir servicios de interés social, a brindar asesoramiento mutuo para el aprovechamiento de las capacidades científicas, tecnológicas y socio-culturales, a destinar aportes económicos para el apoyo de las iniciativas relacionadas, como así también intercambiar la experiencia adquirida por cada institución en sus respectivos campos de acción.

Hasta el momento se firmaron convenios con las fundaciones Plan País, Formar y Telefónica Movistar, la Cámara Empresaria de Tecnología, Informática y Comunicaciones (CETIC) y las tres escuelas técnicas de San Miguel, la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT), la Red de Innovación Local (RIL), la Universidad Tecnológica Nacional Regional Pacheco, y la organización edtech que potencia al ecosistema tecnológico empoderando a futuros creadores del mundo digital, Digital House.

Ordenanza para la promoción de la Economía del Conocimiento, la Tecnología y la Innovación en San Miguel:

Durante el año 2022 integrantes de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo con el acompañamiento técnico del equipo de consultoría externa, comenzaron a trabajar en el borrador de la Ordenanza para la promoción de la Economía del Conocimiento, la Tecnología y la Innovación en San Miguel, una herramienta que pudiera garantizar la sostenibilidad de la política en el largo plazo, así como colaborar en la creación de empleo local. Para ello, se mantuvieron diálogos tanto con funcionarios de distintas áreas municipales, como con empresarios locales.

El primer encuentro se realizó el día el 4 de abril de 2022 entre integrantes de la Unidad de Vinculación de las áreas de Comercio e Industria, Hacienda, Modernización y la Subsecretaría de Economía del Conocimiento y el equipo de consultoría externa. Durante el mismo se discutieron temas centrales de la ordenanza, como el objetivo, posibles exenciones de impuestos, instrumentos de gestión y adhesiones a leyes provinciales y nacionales. Se acordó la necesidad de utilizar los dispositivos municipales para promover beneficios para el sector, las startups y pymes.

Como elemento innovador, al menos en la gestión municipal de San Miguel, se destaca el segundo encuentro mantenido con tres empresarios locales del sector de la economía del conocimiento el 10 de mayo de 2022, del que también participaron los funcionarios municipales y el equipo de consultoría externa. El encuentro tuvo como objetivo compartir la idea general del proyecto de ordenanza y comprender con mayor detalle, las necesidades del sector y cuáles serían los beneficios que efectivamente podrían servirles.

Durante el encuentro también se trató el proyecto de crear una aplicación para actores de economía del conocimiento que permita conectar a prestadores de servicios tecnológicos con la demanda local,

idea que se gestó luego del primer encuentro de la Mesa de Diálogo Territorial entre actores del sector privado.

A la fecha, aún no se ha avanzado en la ordenanza más allá del borrador, ni en la aplicación.

Usina Tecnológica:

La Usina Tecnológica es un proyecto impulsado por la Municipalidad en el marco del Plan DECTI que se encuentra en proceso. Pensado como un dispositivo municipal innovador, la Usina Tecnológica buscará ser un espacio de confluencia, sinergia y articulación con los sectores privado y científico tecnológico que tendrá como fin fomentar la innovación en el territorio a través de actividades de sensibilización de la juventud y de los ciudadanos en general en ciencia, tecnología e innovación, la capacitación en nuevas tecnologías, el fomento al desarrollo de actividades de I+D+i, y el ofrecimiento de espacios de coworking y facilitación del networking.

La Usina ya tiene fondos asignados para su implementación y se instalará en el edificio del antiguo Observatorio Cósmico de San Miguel. Respecto a su gestión, ejes de trabajo y actividades, los mismos - desarrollados por el equipo de la Subsecretaría de Economía del Conocimiento con el apoyo técnico de la consultora externa - deberán validarse tanto internamente en la Municipalidad como con los actores territoriales vinculados al sector de la economía del conocimiento.

A octubre del 2022, debido a un atraso en el comienzo de las obras de restauración del edificio histórico, desde la Municipalidad se decidió alquilar un espacio en un centro de capacitación local donde ya se comenzaron a realizar actividades de sensibilización y capacitación. Se destaca al respecto el trabajo de unificación bajo una misma plataforma municipal de todas las capacitaciones brindadas por la Municipalidad, así como de un sistema de descuentos significativos en capacitaciones tecnológicas de alto nivel a partir de los convenios mencionados anteriormente para los ciudadanos de San Miguel.

Figuras 18 y 19



Fuente: Render Municipal Proyecto “Usina Tecnológica”

#### Agencia de Desarrollo:

La Agencia de Desarrollo es el proyecto del Plan DECTI que menor grado de avance ha tenido hasta el momento. Si bien es impulsada por la Municipalidad, se busca que surja como un producto de las conversaciones entre los actores territoriales integrantes de la Mesa de Diálogo Territorial, y que se convierta en un espacio que fomente la articulación público-privada en la definición de políticas de desarrollo y la gestión de proyectos que de éstas se deriven, promoviendo la generación de nuevas capacidades y competencias, y contribuyendo a la creación de entornos favorables, competitivos y sostenibles. Pero, como su espíritu mismo lo indica, no puede ser un dispositivo que se diseñe únicamente desde la Municipalidad.

Hasta el momento desde el equipo de la Subsecretaría de Economía del Conocimiento con el apoyo técnico de la consultoría externa se ha desarrollado un borrador del proyecto con los principales lineamientos, el cual ha sido presentado en un Taller a la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo. Con la misma se comenzó a trabajar en la validación de algunos puntos, como su visión, misión, objetivos, actividades y fuentes de financiamiento, al menos, para construir una visión común de la Municipalidad de cara a las conversaciones con actores de otros sectores.

## V EMERGENTES DEL PROCESO Y REFLEXIONES FINALES

- **Emergentes del proceso**

Se puede observar, a través de la investigación y la descripción del caso, cómo en San Miguel se está pasando de una idea (o confluencia de ideas) a la implementación de una política pública municipal. Un proceso que se inició con la socialización de ideas sobre “desarrollo económico local” y la adopción de un nuevo rol por parte del municipio junto con unas directivas de conformación de un “polo tecnológico”, y que pasó por distintas instancias hasta finalmente hacer emerger una nueva área dentro del Municipio, la Subsecretaría de Economía del Conocimiento y aprobar e implementar un plan de trabajo, el Plan de Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología y la Innovación (DECTI).

En el camino, se llevaron adelante distintas acciones, como la conformación de mesas de trabajo municipales intersectoriales (que se fueron ampliando y formalizando en el tiempo), la búsqueda de información, la visita a ciudades referentes y la creación de espacios de sensibilización y capacitación, y la formación y fortalecimiento de capacidades, donde -a octubre del año 2022 - se pueden identificar algunos resultados:

- Conformación del área municipal Subsecretaría de Economía del Conocimiento con personal y presupuesto asignado.
- Aprobación por parte del Intendente del Plan de Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología y la Innovación (DECTI).
- Conformación, a través de la realización de 6 Talleres de trabajo, de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo, que cuenta con la participación de 14 áreas municipales.
- Construcción colectiva, a través de 7 encuentros de trabajo y 2 talleres, de un mapa de actores territoriales con 195 actores identificados.
- Conformación de la Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel. Realización de 2 encuentros impulsados por la Municipalidad con la participación de 48 actores provenientes de los sectores público, privado, científico tecnológico, educativo y del tercer sector y más de 170 personas en ambos encuentros.

- Diseño del “Compromiso por la Innovación”, un acuerdo formal y escrito que marca los lineamientos a seguir para promover el desarrollo de la innovación en San Miguel, el cual cuenta con la adhesión de 19 actores territoriales hasta el momento.
- Firma de 11 convenios de cooperación recíproca para el desarrollo de la economía del conocimiento en San Miguel con distintas instituciones.
- Consolidación de una plataforma única de capacitaciones municipales, con una amplia oferta de cursos vinculados a la tecnología y la innovación en articulación con empresas del sector.
- Realización de 4 ediciones del concurso Hackatón, con la participación en la última edición de 330 alumnos de 29 escuelas secundarias de San Miguel y la articulación con 11 empresas, 2 organizaciones de la sociedad civil y 1 universidad.
- Realización de 2 encuentros <After TEC/> impulsados por la Municipalidad, los cuales contaron con la participación de 6 actores vinculados a la tecnología e innovación.
- Asignación de 2 aportes no reembolsables nacionales para el equipamiento del proyecto “Usina Tecnológica”.
- Realización de la “Expo Conectados” y el Taller Internacional de Ámbitos de Innovación en conjunto con la Fundación Telefónica Movistar.
- El posicionamiento de la política de economía del conocimiento dentro de la agenda en la gestión municipal, reflejada en la asignación de recursos, los discursos del Intendente, así como en las exposiciones del Plan DECTI en los foros ciudadanos y los encuentros de gabinete.

Asimismo, también como emergente, se exponen a continuación uno por uno los objetivos específicos junto con las implicancias que aparejó el proceso:

- Indagar acerca del modo en que el gobierno local comprende y problematiza la cuestión del “desarrollo económico territorial” a partir del diseño e implementación del “Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación” desde del año 2020.

Si bien, la posición del Estado es en algún punto ambigua y heterogénea, San Miguel, claramente ha tenido una manera de comprender e implementar el tema de desarrollo económico territorial.

Retomando la propuesta de Oszlak y O'Donnell de comenzar el estudio de casos de políticas estatales analizando el período previo al surgimiento de la cuestión, es que se analizó cómo en San Miguel la definición de la cuestión fue transformándose a lo largo de un proceso en el que fueron interviniendo distintos actores. Pasó (al menos para la dirigencia política) de ser una cuestión ajena, de competencia nacional y provincial, donde el municipio sólo podía acompañar a través de acciones de asistencia a sus ciudadanos, a una competencia municipal, donde el gobierno local adoptó un rol activo aportando tiempo y recursos y formando alianzas. En este sentido, se puso énfasis en la recuperación de las decisiones sobre promoción económica y empleo en el nivel local, asumiendo que es allí donde se puede definir mejor el problema y la solución, diseñando una política pública adecuada al contexto territorial.

Se identificó cómo la problematización del asunto surgió desde el mismo gobierno local, no en respuesta a una demanda de la ciudadanía, demostrando la capacidad del Estado local para instalar el tema en el territorio, pero que luego debía ser trabajada con los actores en términos de la construcción de una nueva gobernanza.

También, a partir del diseño e implementación del Plan DECTI se pudo analizar cómo desde el gobierno local han definido (no siempre de manera consciente) a la cuestión del desarrollo económico territorial como una problemática que:

- está vinculada al empleo local, a la falta de empleo en San Miguel, a la necesidad de desarrollar capacidades de los ciudadanos para adquirir un empleo de calidad, a formarlos para los empleos del futuro, a potenciar el entramado productivo local. La misma descripción de los objetivos del Plan DECTI (generar empleo formal y local, potenciar el entramado productivo local, propiciar un entorno favorable) al plantear “la solución” o el modo de abordaje de la problemática demuestran cómo se concibe la cuestión.
- impacta en la calidad de vida de los ciudadanos de San Miguel y sobre la cual el Municipio debe actuar.
- requiere de políticas públicas de mediano y largo plazo para resolverse.
- es compleja, por lo que no es el gobierno local sólo quien puede descubrir su solución.
- sobrepasa el alcance de la gestión municipal y requiere de una nueva gobernanza y de la articulación con actores de los distintos sectores (público, privado, científico - tecnológico, educativo, tercer sector). Requiere que el gobierno local asuma un rol distinto, como

articulador, facilitador, capaz de crear condiciones favorables para el desarrollo económico de San Miguel (y así generar, en forma indirecta, más y mejor empleo).

Comprendiendo (por el momento) de este modo la cuestión, es que desde el gobierno local de San Miguel se propuso una forma de abordarla vinculando la creación de empleo con la tecnología y la innovación, con el desarrollo del sector de la Economía del Conocimiento. En palabras del mismo Intendente “este sector tiene la capacidad de potenciar las actividades económicas existentes y futuras, y fomentar la generación de empleo de calidad”. También, que “los trabajos del presente y del futuro dependen cada vez más de las competencias tecnológicas y digitales”. En algún punto, aquí hay una apuesta a la interrelación entre territorio, innovación y competitividad como base sobre la cual se generan factores cualitativos específicos como el espíritu empresarial, el trabajo especializado, la cultura industrial, los conocimientos, el saber-hacer, etc., dando lugar a la creación de una red de interrelaciones que inciden en los modos de producción local (Tkachuk, 2005). También, hay similitudes en lo discursivo con la estrategia RIS3, la cual centra la innovación y el conocimiento como factores fundamentales para el desarrollo económico, social y ambiental de una región o país.

Más allá del abordaje que haya elegido el gobierno local a través de la promoción de la Economía del Conocimiento, se podría afirmar que la comprensión de la cuestión por parte del gobierno local de San Miguel es asimilable a la definición elaborada por Albuquerque (1997), quien expuso que el desarrollo económico local es “un proceso de transformación de la economía y la sociedad locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante la actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio”.

- Caracterizar el proceso de diseño e implementación del Plan de Economía del Conocimiento del Municipio de San Miguel denominado “Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación”.

El Plan DECTI en sí mismo significó el modo de abordar la problemática que fue analizada durante el desarrollo de la Tesis, y particularmente en el punto anterior. Al respecto de su diseño e implementación se pueden mencionar una serie de cuestiones.

Como se mencionó anteriormente, la cuestión fue definida y puesta en agenda por el mismo gobierno local, sin responder explícitamente a una demanda de otros actores territoriales. Definió “este problema, con este esquema de solución, con estos hombres (y mujeres), con estos recursos, con este tiempo”, que siempre son limitados (Aguilar Villanueva, 1993).

A su vez, el proceso de diseño e implementación no se realizó como un proceso lineal, secuencial y en etapas, sino que, como expuso Aguilar Villanueva (1993), se dieron algunos de estos momentos: la existencia de una determinada situación problemática (falta de empleo local) para cuya modificación en el sentido deseado se eligió y efectuó un determinado curso de acción (Plan DECTI) que produjo ciertos resultados más o menos diferentes de los deseados y, en consecuencia, obligó a revisar el curso de acción elegido (en este punto se destacan, si bien no se realizaron necesariamente en forma consciente, los espacios de diálogo y reflexión durante el proceso en los cuales tuvieron un rol importante los facilitadores).

Al asumir, de forma consciente o no, la complejidad de la problemática, hubo desde el inicio una intención de parte del gobierno local de impulsar un proceso de construcción social de la política pública, de la solución a implementar. Si bien el gobierno local diseñó el Plan DECTI e implementó una serie de programas y proyectos -algunos con la participación de distintos actores territoriales-, en su discurso hay un reconocimiento sobre la necesidad de construir, por ejemplo, a través de la Agencia de Desarrollo, espacios de gobernanza, de co-generación y ejecución de políticas. Un reconocimiento sobre la inexistencia de soluciones predeterminadas, sobre la unicidad del territorio, un reconocimiento de que -al menos en lo que respecta a esta cuestión- la eficacia y eficiencia de la gestión ya no depende sólo de la acción del gobierno sino de la capacidad para crear y gestionar redes de actores. Y se señala “en el discurso” porque, si bien se está avanzando en un proceso de mayor apertura a la articulación y participación de actores, a la fecha aún no se han podido implementar dispositivos que cristalicen ese proceso de construcción social, de gobernanza.

En lo que respecta al tipo de planificación, el caso de San Miguel puede verse reflejado en el enfoque estratégico y participativo expuesto por Reese (2002), quien tomó las contribuciones de Matus y Robirosa para explicar que la planificación implica establecer un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una “dirección” que guíe el cambio y producir acciones que le construyan viabilidad. Bajo el mismo enfoque, se observó que en San Miguel se ha contemplado la escasez de recursos (por eso la búsqueda de financiamientos externos, la sinergia entre áreas municipales y la articulación con otros actores), se han planificado objetivos y medios, y se ha manejado una cronología más flexible, entendiendo que la importancia radica en el proceso, en el hecho de avanzar en la dirección correcta.

Tomando los aportes de Pérez Rossi, se puede observar cómo aún resta camino para poder hablar de una gobernanza en el proceso de planificación, más dialogado y democrático. En ese sentido aún hay semejanzas con el paradigma tradicional de planificación.

Sobre este punto, sí se pudieron observar avances en lo que fue el proceso de planificación, diseño e implementación hacia dentro del gobierno local. Con la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo como principal exponente, se pudo observar cómo el gobierno local ha construido de una forma mucho más horizontal el Plan DECTI, con mayor participación y articulación de las áreas. En este sentido se retoma la misión de la misma Unidad, validada por sus integrantes:

“Facilitar la vinculación de y con los actores del sector público, privado y científico tecnológico y la articulación de los recursos, acciones y proyectos para contribuir al desarrollo local de la economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación en San Miguel, promoviendo el diálogo y el trabajo colaborativo”.

Los principios de la escuela del aprendizaje, por su parte, sirvieron para reflexionar sobre el proceso de aprendizaje que ha significado la definición misma de la estrategia en San Miguel (insistiendo en que esto se dio de manera consciente o no), y que, por ende, generaron una dinámica en la que la formulación y la implementación de la política fueron difíciles de distinguir.

Durante el proceso de diseño e implementación (por momentos superpuesto y entremezclado), se han observado distintas instancias en las que hubo participación de actores territoriales. Al respecto, y

tomando los distintos niveles de participación ciudadana expuestos anteriormente, en San Miguel se observó la preponderancia de las instancias informativas y consultivas, si bien desde el gobierno local se apunta a lograr una participación que implique la co-ejecución o co-administración del gobierno junto a la ciudadanía organizada, así como la realización de una asociación a largo plazo entre el gobierno y los actores territoriales en la cual se comparten objetivos, recursos y proyectos en beneficio de toda la comunidad con el objetivo de desarrollar equitativamente el territorio.

Finalmente, cabe mencionar sobre este objetivo específico algunos otros aspectos observados durante la investigación. Se destaca la voluntad política y el apoyo de las autoridades municipales con las que contó la política de promoción de la economía del conocimiento, sin la cual hubiese sido difícil (sino imposible) llevarla a cabo. La misma se reflejó en la creación de la Subsecretaría de Economía del Conocimiento, así como en la asignación de fondos, recursos y alianzas.

A su vez, si bien se destaca positivamente el proceso previo a la presentación del Plan DECTI con la elaboración de un diagnóstico municipal de corte cualitativo (realizado a partir de charlas de sensibilización con actores del sector y la recopilación algunos datos cuantitativos de la economía de San Miguel), se pudo observar que no se construyeron datos cuantitativos precisos, que puedan ser utilizados tanto para definir con mayor certeza las políticas a implementar y luego poder hacer un monitoreo y evaluación. En este sentido, se rescata que ya hay un reconocimiento sobre la importancia de la construcción de datos y a la inversión de recursos para ello. El desafío consistirá entonces en ponerlo en práctica y activar sistemas de evaluación y monitoreo.

- Analizar el entramado de relaciones en que los actores de la ciudad de San Miguel vinculados al desarrollo económico territorial en general y al sector de la economía del conocimiento interactúan.

Se pudo observar en San Miguel la existencia de un amplio grupo de actores territoriales vinculados al desarrollo económico territorial en general y al sector de la economía en particular provenientes de distintos sectores: público, privado, científico-tecnológico, educativo, tercer sector. Se registró que muchos de los actores son de San Miguel, mientras que otros son de sus alrededores o incluso de alcance provincial y/o nacional y están vinculados por algún programa o interés particular. Ello se explica en parte porque San Miguel está ubicado en el conurbano bonaerense, lugar en donde por

momentos es difícil encontrar límites entre partidos, y el territorio se convierte en una “gran mancha” en el mapa.

Por otro lado, entre dicho grupo se pudo observar la existencia de actores estratégicos, como la Municipalidad, algunas universidades, empresarios locales y la Cámara de Comercio e Industria local, entre otros. Esto resulta importante ya que se comprende que para que se logren procesos de articulación y gobernanza es necesaria la existencia de actores estratégicos que puedan participar en la toma de decisiones y que tengan capacidad de negociación.

A su vez, se registró un bajo nivel de relacionamiento - y en algunos casos desconocimiento - entre los actores de los distintos sectores, así como la baja densidad de sus vínculos, salvo algunas excepciones. No se registró la existencia previa al Plan DECTI de espacios de diálogo institucionalizados en el territorio.

Entre aquellas excepciones mencionadas, se ubicó la Municipalidad de San Miguel, la cual fue reconocida por distintos actores y con la cual muchos mantienen algún tipo de vinculación. Este punto resulta relevante, ya que, como exponen Marsiglia y Arocena (2017), para avanzar en mecanismos de relacionamiento estratégico en función del interés común, se necesita de un Estado que estimule formas de relación más horizontales y la construcción de entornos innovadores en base a la concertación de actores públicos y privados, objetivo que se propuso el gobierno local a través del Plan DECTI.

También, entre los actores se manifestó como una limitación para el desarrollo de sus actividades la falta de un marco de confianza y cooperación entre los mismos. Este punto también resulta de suma importancia, ya que, retomando las reflexiones de Ferraro y Costamagna (1999) sobre entramados institucionales, la densidad de dichos vínculos y la existencia de una red que los conecte y articule en el territorio resultan fundamentales para aumentar las oportunidades que tienen las empresas y las instituciones para enfrentar los desafíos y dificultades que se les presenten con éxito, y que les permitan mejorar a su vez sus capacidades y competencias para resolver problemas y para definir estrategias de acción. En este sentido, se destaca que en San Miguel se está iniciando un proceso de creación de redes a través de espacios de diálogo que conecten y vinculen a los actores locales.

En esta línea, cabe destacar que no sólo se registró una muy buena predisposición e interés de los actores en participar de dichos espacios de diálogo para la construcción de estrategias para promocionar la Economía del Conocimiento en San Miguel, sino que durante su participación en la Mesa de Diálogo Territorial surgieron recomendaciones interesantes. Entre ellas, se mencionó la necesidad de que exista un ecosistema o una red de innovación local, volviendo a destacar la falta de vinculación entre actores locales de los distintos sectores, así como la falta de un pensamiento estratégico, de conocimiento compartido y de objetivos comunes. También, se propuso trabajar en una mayor articulación entre actores que permita, por ejemplo, diseñar la oferta formativa acorde a las necesidades del mercado laboral local.

- Describir y reflexionar acerca de los espacios de intercambio y diálogo en la construcción de la política municipal de economía del conocimiento en el marco del Desarrollo Económico Territorial del gobierno de San Miguel.

Para poder reflexionar acerca de los espacios de intercambio y diálogo en la construcción de la política analizada, es necesario primero volver a repasar todos aquellos espacios (dentro y fuera del ámbito municipal) que se fueron construyendo en el correr de los dos años seleccionados, y que fueron facilitados por un equipo de personas, no siempre consciente de su rol y su importancia.

Desde el inicio se registraron las instancias de reflexión con las autoridades municipales introduciendo la problemática del desarrollo económico en San Miguel y los desafíos del gobierno local. También, las mesas de trabajo conformadas entre distintas áreas municipales, los ciclos de charlas de sensibilización con actores del sector, las visitas a ciudades referentes y sus talleres posteriores, la creación de la Unidad de Vinculación Municipal para el Desarrollo a través de Talleres participativos, los espacios de reflexión semanal de la coordinación del Plan DECTI llevados adelante con el equipo de consultoría externa, las reuniones para la construcción colectiva del mapa de actores, la Mesa de Diálogo Territorial y el Compromiso por la Innovación, entre muchos otros que, sin estar formalizados, se dieron en la cotidianeidad y aportaron al proceso.

En primer lugar, y entendiendo que la participación implica tomar parte en el proceso de definición, elaboración, ejecución y retroalimentación de las políticas públicas, y que la articulación implica un proceso que posibilita la construcción de visiones colectivas, se observó que los espacios previamente

mencionados resultaron clave para propiciar los procesos de participación y articulación propuestos por el gobierno local.

A su vez, y entendiendo que el diálogo es una herramienta crítica en el proceso de desarrollo, que permite a través suyo el aprendizaje y la construcción de visiones compartidas, y que conlleva a cambiar las cosas, es que se resalta también la importancia que tuvo la construcción de dichos espacios.

Por otro lado, se registró que la dinámica de estos espacios - de articulación, construcción de visiones colectivas, construcción conjunta de una política pública - forma parte de un proceso de aprendizaje, no se dan de un día para el otro. Al respecto, se observó, sobre todo de las instancias llevadas adelante por la Unidad de Vinculación Municipal, que se comenzó a construir -lentamente- una visión común, un lenguaje común, una comprensión grupal de “hacia dónde va” la política de promoción de la economía del conocimiento de San Miguel. Con el correr del tiempo, sus integrantes se fueron sintiendo más cómodos con una dinámica de trabajo más transversal y colaborativa. Pero, aún se considera incipiente. Todavía hay personas que -si bien valoran positivamente que están en un proceso de cambio- no entienden muy bien el espacio y se registran instancias en donde hay “bajada de información” que incomoda a sus integrantes y es incoherente con las formas propuestas.

Finalmente, es necesario destacar la relevancia que ha tenido en el proceso la “facilitación”, que se dio como una labor de equipo en la que han participado distintas personas según los momentos. Siguiendo a Costamagna y Larrea (2017) la facilitación contribuye a la creación de espacios de diálogo, la construcción de una visión compartida, de relaciones de confianza y de agendas compartida, la gestión de situaciones de conflicto, entre otros, todos aspectos considerados clave en el desarrollo de la política de San Miguel.

Así como se mencionó anteriormente que sin voluntad política esta política de promoción de la Economía del Conocimiento no se podría haber llevado a cabo, también se podría afirmar, luego del proceso de investigación, que sin sus facilitadores tampoco hubiera sido posible. Como afirman los últimos autores, el desarrollo territorial sucede porque hay personas que lo facilitan, aunque no exista un marco que las encuadre.

El equipo de facilitación, conformado según los momentos por el Subsecretario de Economía del Conocimiento y su equipo técnico, el equipo de consultoría externa y la Tesista, contribuyeron (y están contribuyendo lentamente) a generar condiciones para que los actores de San Miguel puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción, puedan adquirir capacidades colectivas, puedan construir un lenguaje y una visión compartida. En ese proceso, las instancias de reflexión-acción han sido clave.

- **Reflexiones finales**

En primer lugar, podemos explicitar que la investigación permite visibilizar la idea de “proceso” que se da en todos los territorios, en donde hay una idea al inicio, con agenda para hacer, con premisas, con temas que funcionan como norte, pero, luego hay que incorporar tiempos de espera, retroceso y nuevos avances, hay decisiones que se toman que no estaban previstas, actores que van interviniendo, algunos alejándose y otros incorporándose al proceso, aparecen conflictos y tensiones que se generan -dentro y fuera del ámbito municipal- que deben ser gestionados, nuevos espacios de encuentro y diálogo que deben ser facilitados, hay idas y venidas. El análisis del caso muestra que no hay una linealidad en el territorio, no hay “estrictos pasos a seguir” en forma secuencial, sino una política que tiene una dirección, pero que también se va construyendo sobre la marcha, a través del proceso. Se observa desde la práctica un necesario diálogo entre práctica y teoría para fortalecer el proceso. Emerge con claridad que la teoría por sí misma no alcanza y que la práctica necesita nutrirse de la teoría.

Por otro lado, la investigación del caso permite reconocer la especificidad del territorio de San Miguel, abonando la idea de que no existen recetas ni soluciones predeterminadas, sino que son los mismos territorios con sus actores los que tienen la capacidad de ir construyendo las soluciones más adecuadas en su propio contexto y desde sus saberes.

En este sentido, surge como reflexión y aprendizaje la necesidad de combinar distintas disciplinas para diseñar e implementar, ya sea una política pública, como la estrategia territorial. Aun cuando la dimensión es el Desarrollo Económico Territorial y la Economía del Conocimiento, es necesario buscar otras fuentes del conocimiento que complementen y mejoren el desarrollo de soluciones más integrales.

En la misma línea, se observa a modo de crítica cómo en San Miguel se han centrado en la dimensión económica, social y política de la problemática, considerando necesario atender en forma más profunda la estrecha relación que tiene con las dimensiones cultural e institucional, y, sobre todo, ambientalmente sustentable, lo cual puede significar un desafío para el futuro de la gestión.

A su vez, frente a la complejidad de la problemática, en donde existen actores autónomos e interdependientes, con perspectivas distintas sobre los problemas y sus soluciones, sin el poder suficiente para solucionarlos por sí solos, se requiere atender siempre la construcción de gobernanza. El Municipio necesita reflexionar siempre su forma de gobernar, mutando, en algunas áreas hacia formas más transversales y a través de redes. Parece necesaria la búsqueda de nuevos espacios institucionales, el reconocimiento de los actores territoriales, la construcción de vínculos, en donde el diálogo - herramienta fundamental para aprender, construir un lenguaje y una visión común-, esté en el centro. Ello, sin duda, y como se ha demostrado a lo largo del caso, requiere de mucho esfuerzo, paciencia y voluntad, así como del desarrollo de nuevas capacidades.

En este sentido, el caso permite visibilizar alguna de estas nuevas capacidades en los actores, especialmente del gobierno local y de las personas facilitadoras y, a su vez, reconocer la necesidad de desarrollarlas. Como la misma teoría expone, el futuro plantea nuevos retos, nuevos “qués”, y son los territorios que hayan construido la capacidad de aprender juntos los podrán aportar mejores respuestas.

En esta línea, el equipo de facilitación ha jugado un rol clave. El caso permite reconocer la importancia de la facilitación en los procesos de desarrollo territorial al exponer, tal como se mencionó anteriormente, el rol que jugó y juega en la generación de condiciones para que los actores puedan reflexionar sobre la práctica y adquirir capacidades colectivas, construir un lenguaje y una visión compartida, decidir y pasar a la acción.

Asimismo, el caso refleja la importancia de la voluntad política y la existencia de liderazgos como uno de los factores clave para que una política pública se lleve adelante en forma positiva. Encabezado por el Intendente, la política de promoción de la economía del conocimiento ha contado con el aval y la decisión política de aportar recursos, formar alianzas, y crear una estructura municipal que lidere y acompañe la implementación de la política en cuestión.

Finalmente, el caso no solo refleja la existencia de voluntad política, sino también una idea de Estado. En San Miguel, también se refleja la idea de un Estado presente y activo. Un gobierno local que asume un rol protagonista y a su vez articulador. Un rol que implica construir y liderar la política pública, crear espacios de diálogo y participación, y construir puentes entre actores territoriales con los cuales se pueda favorecer la construcción de un entorno innovador.

## VI BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR VILLANUEVA, L (1993); “Problemas públicos y agenda de gobierno”. Miguel Ángel Porrúa, Grupo Editorial. México.

ALBURQUERQUE, F. (1997); Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico. Santiago de Chile: ILPES. Santiago, Chile.

ALBURQUERQUE, F. (2004); “Desarrollo económico local y descentralización en América Latina”. REVISTA DE LA CEPAL 82.

ALBURQUERQUE, F (2004); “Desarrollo local e integración productiva. Aprendizaje de las experiencias y prácticas en la Región”. Segundo Encuentro BID/FOMIN y GTZ Cartagena, Colombia, 6-7 septiembre 2004.

ALBURQUERQUE, F. y PÉREZ ROSSI, S.; “El Desarrollo Territorial: Enfoque, contenido y políticas”.

ALBURQUERQUE, F., COSTAMAGNA, P. y FERRARO, C. (2008); “Desarrollo económico local, descentralización y democracia. Ideas para un cambio” Editorial UNSAM EDITA.

ALBURQUERQUE, F. (2008); “Desarrollo Económico Local y Empleo (DEL +E): material para promotores”. Módulo 3. OIT.

ALBURQUERQUE, F., GALLICCHIO, E., SESE SERASTE, E., BUYOLO, F., PALAZUELOS, A., PÉREZ ROSSI, S., RANABOLDO, C., AROSIO, M., JIMÉNEZ, E., VÉLEZ MÉNDEZ, S., SIERRA, P., AVILÉS J., GUIDI GUTIERREZ, ED. (2019); “El enfoque del Desarrollo Económico Inclusivo y Sostenible en las políticas públicas locales”. Unión Iberoamericana de Municipalistas. España.

AROCENA J. y MARSIGLIA J. (2017); “La escena territorial del desarrollo. Actores, relatos y políticas”. Editorial Sudamericana Uruguay S.A. Montevideo, Uruguay.

BARDACH, E. (1977); “The Implementation Game: What happens after a bill becomes a law”. MIT, Inglaterra.

BIANCHI, P. y MILLER, L (1994); “Innovation, collective action and endogenous growth: an essay on institutions and structural change”, IDSE, cuaderno 2.

BIRKLAND (2005); “An introduction to the policy process theories, concepts, and models of public policy making”

BRINKLEY, I. (2006); “Defining the knowledge economy: Knowledge economy programme report”, The Work Foundation. Londres.

BOISIER, S. (1993); “Desarrollo regional endógeno en Chile. ¿Utopía o necesidad?” Ambiente y Desarrollo, vol I-X, SIMPA. Santiago, Chile.

BOISIER, S. (1999); “Desarrollo (Local): ¿De qué estamos hablando?”. FLACSO ANDES.

CABRERA, G., CASSIN, E., CASTRO, R., CABRERA, J., BIANCO, B. (2022); “Desarrollo Económico Territorial y Economía del Conocimiento: Experiencia Municipal del Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación, San Miguel, Buenos Aires”. San Miguel, Buenos Aires.

CAMAGNI, R. (1991); “Innovation networks. Spatial perspectives”. (Ed.) GREMI-Belhaven Press. Londres.

Concejo Municipal de San Salvador, Ordenanza para La Transparencia en la Gestión Municipal y la Participación Ciudadana Del Municipio De San Salvador, Art.-4, página Web de la Alcaldía de San Salvador, <http://www.amss.gob.sv/pages/gobmuni/normativas/ordenanza/pc/ordenanza.htm>

COSTAMAGNA, P. y LARREA, M. (2017); “Actores facilitadores del desarrollo territorial Una aproximación desde la construcción social”. Instituto Vasco de Competitividad - Fundación Deusto.

COSTAMAGNA, P. y LARREA, M (2015); “La gobernanza multinivel en los procesos de desarrollo territorial. Revista digital: Desarrollo y territorio”.

COSTAMAGNA, P. y PÉREZ ROZZI, S. (coords.) (2015); *Enfoque, estrategias e información para el desarrollo territorial: los aprendizajes desde ConectaDEL*. Buenos Aires: Programa ConectaDEL. Disponible en <[www.conectadel.org](http://www.conectadel.org)>.

CRAVACUORE, D. (2007); “Los municipios argentinos (1990 - 2005)”. En: CRAVACUORE, D. e ISRAEL, R. (comp.) *Procesos políticos municipales comparados en Argentina y Chile (1990 – 2005)*. Editorial de la Universidad Nacional de Quilmes – Universidad Autónoma de Chile. Buenos Aires (Argentina).

CRAVACUORE, Daniel (2006); “La articulación de actores para el desarrollo local” En ROFMAN, Adriana, y VILLAR, Alejandro. *Desarrollo Local. Una revisión crítica del debate*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes y Universidad Nacional General Sarmiento, Espacio Editorial.

CROZIER, M. ERHARD, F. (1990); “El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva”. Ed. Alianza.

DE LA TORRE, J. (2010); “Plan Local de Seguridad. Un camino hacia las policías comunales”. San Miguel.

DYE, T. (2005); “Understanding Public Policy”

“Economía del Conocimiento, Herramientas para impulsar el desarrollo, la innovación y la creatividad en toda la cadena de producción” (s.f). Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación, Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/produccion/economia-del-conocimiento>)

ENRÍQUEZ, A. y GALLICCHIO, E. (2003); “Gobernanza y desarrollo local”. Montevideo: CLAEH.

ENRÍQUEZ VILLACORTA, A. y RODRÍGUEZ, M. (2004); “Participación Ciudadana en San Salvador. Notas sobre una experiencia. 1997 – 2003”. San Salvador, El Salvador. FUNDE.

ESSER, K. y otros (1999); “Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política”, en Klauss Esser (editor) Competencia global y libertad de acción nacional. Nuevo desafío para las empresas, el estado y la sociedad, Instituto Alemán de Desarrollo, Editorial Nueva Sociedad.

ESSER, K., HILLEBRAND, W., MESSNER, D. y MEYER-STAMER, J. (1996); “Competitividad sistémica: nuevos desafíos a las empresas y a la política”. Revista de la CEPAL, 59, 39-52.

FERRARO, C. y COSTAMAGNA, P. (1999); “Ambiente, entorno institucional y desarrollo. La articulación y las interacciones entre las instituciones de soporte técnico al desarrollo empresarial. El Caso Rafaela”. Santiago, Chile. CEPAL

FORAY, D., GODDARD, J., BELDARRAIN, X, LANDABASO, M., McCANN, P., MORGAN, K., NAUWELAERS, C., ORTEGA-ARGILÉS, R. (2012); “Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisations (RIS 3)”. European Commission.

FORAY, D. (2015); “Smart Specialisation: Challenges and Opportunities for Regional Innovation Policies, Routledge”

INTA (2007); Enfoque de Desarrollo Territorial. Documento de trabajo N1.

KLIKSBERG, B. y TOMASSINI L. (comps.) (2000): “Capital social y cultura: claves estratégicas para el desarrollo”. Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.

LEADBEATER, Ch. (1999); “New measures for the New Economy”. International Symposium, Amsterdam.

LEY 27.570 Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. Modificación. Boletín Oficial de la República Argentina. 26 de octubre de 2020.

MADOERY, O (2007); “Otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones”. UNSAM

MADOERY, O. (2001); “El valor de la política de desarrollo local”

MARRADI, A., ARCHENTI, N., y PIOVANI, J.I. (2007); “Manual de Metodología de las Ciencias Sociales”. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

MARSIGLIA, J. (2009); “Cómo gestionar las diferencias?: la articulación de actores para el desarrollo local”. Montevideo, Uruguay.

MAYNTZ, R. (2001); “El Estado y la sociedad civil en la gobernanza moderna”. Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 21. Caracas, Venezuela.

MEDELLÍN TORRES, P. (1997); “Instability, uncertainty and restricted autonomy: elements for a theory of public- policy structuring in countries with low autonomy of governance”. Revista del CLAD, Reforma y Democracia, No. 8, Caracas.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998); “Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management”. Free Press, Nueva York, Estados Unidos.

NORTON, J. (1998); “Competitiveness White Paper: Some background and introduction”

OSZLAK, O., O'DONELL G. (1981); “Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación”. Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), Buenos Aires, Documento G.E. CLACSO/Nº4.

ORKESTRA (2011); “Informe de Competitividad del País Vasco 2011. Liderar en la nueva complejidad. San Sebastián: Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.”

PALMA, D. (1998); “La participación y la construcción de ciudadanía”

PASSALACQUA, E. (2000); “Algunas reflexiones en torno a la coordinación”. En Actuar en Red, año I, 1.

RÉBOLA, R. (2016); “Sobre la capacidad estratégica para el Diálogo Un análisis de las relaciones de poder en el proceso de Desarrollo local de Rafaela 2003-2015”. Tesis de Maestría. UTN. Santa Fe, Argentina.

REESE, E. (2002); “Bloque de Formación de Fundamento: Desarrollo Local. Eje N3. Planificación Participativa y Estratégica. Aportes para su aplicación a procesos de Desarrollo”.

SANTOS, M. (2000); “La naturaleza del espacio”. Ariel. España.

SOJO, E. (2006); “Políticas públicas en democracia”, Estudios Políticos. México.

SOUTO, P. (2011); “Territorio, lugar, paisaje. Prácticas y conceptos básicos de geografías” Editorial Fac. Filosofía y Letras. UBA

SUBIRATS, J. (2005); “Democracia, participación y transformación social”. Polis Revista Latinoamericana.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Chile (SUBDERE), Programa Territorio Chile. (2010); “Análisis exploratorio de las experiencias de desarrollo territorial identificadas por el territorio Chile: Desarrollo Económico Territorial”. Territoriochile.cl. Chile.

TKACHUK, C. (2005); “Innovación y Territorio como factores de entorno para la competitividad de las PYMES. Hacia nuevas estrategias de desarrollo local.” Revista Key, N. 3.

VASILACHIS DE GIALDINO, I. (2006); “Estrategias de investigación cualitativa”. Barcelona, España: Gedisa.

VÁSQUEZ BARQUERO, A. (1988); “Desarrollo local. Una estrategia de creación de empleo”. Editorial Pirámide, Madrid, España.

VÁSQUEZ BARQUERO, A. (1997); “¿Crecimiento endógeno o desarrollo endógeno?” Cuadernos de CLAEH, #78-79, Montevideo, Uruguay.

YIN, R. (2009); “Case Study Research. Design and Methods”. Cuarta Edición. California: SAGE Publications Inc. Español <http://www.polipub.org/documentos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

### **Documentos municipales:**

Presentación Municipal “Desarrollo Económico Local en San Miguel” (documento municipal interno) noviembre 2019, San Miguel.

Presentación de la Mesa Intersectorial “Plan Desarrollo de la Economía del Conocimiento, la Tecnología e Innovación”, (documento municipal interno). Diciembre 2020, San Miguel.

Discurso del Intendente Municipal, Jaime Méndez. Inicio de Sesiones del Honorable Concejo Deliberante. marzo de 2021, San Miguel.

Presentación Municipal “Plan Desarrollo de la Economía del Conocimiento, la Tecnología e Innovación”, Julio 2021, San Miguel.

Minuta reunión Mesa Intersectorial, (documento municipal interno). 18 de junio de 2021, San Miguel.

Presentación Municipal “Informe de Sistematización de la Encuesta y Entrevistas a Actores Clave de San Miguel y la Región”, (documento municipal interno). Octubre 2021, San Miguel.

Material Audiovisual Municipal, “Rumbo D”. Diciembre 2021, San Miguel.

Documento “Mesa de Diálogo Territorial por la Innovación” (documento interno municipal). 2021, San Miguel.

Discurso del Intendente Municipal, Jaime Méndez. Inicio de Sesiones del Honorable Concejo Deliberante. 9 de marzo de 2022, San Miguel.

Presentación Municipal “PLAN PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN” (documento municipal interno). Mayo 2022, San Miguel.

Documento borrador “Ordenanza para la promoción de la Economía del Conocimiento, la Tecnología y la Innovación en San Miguel” (documento municipal interno). Junio 2022, San Miguel

Documento Municipal Hackatón 4ta Edición 2022, invitación a tutores tecnológicos. Agosto 2022, San Miguel.

Libro sobre el Caso COORDINACIÓN DE PRIMERA INFANCIA, NIÑEZ Y FAMILIA (2017).  
Municipalidad de San Miguel.

**Notas de prensa:**

Nota Diario Online Zona Norte “San Miguel avanza con su Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento”, 15 de julio de 2021 <https://www.zonanortediario.com.ar/15/07/2021/san-miguel-avanza-con-su-plan-para-el-desarrollo-de-la-economia-del-conocimiento/>

Nota Diario Online SMNoticias, “San Miguel avanza con su Plan para el Desarrollo de la Economía del Conocimiento”, 15 de julio de 2021 <https://www.smnoticias.com/noticias/131354>

Entrevista al Coordinador del Plan DECTI, “Impulso al desarrollo tecnológico”:  
<https://youtu.be/8XyOFDRWs> 29 de julio de 2021, San Miguel.

Nota Diario Online Zona Norte, “Mesa de diálogo para impulsar la economía del conocimiento en San Miguel”, 25 de febrero de 2022 <https://www.zonanortediario.com.ar/25/02/2022/mesa-de-dialogo-para-impulsar-la-economia-del-conocimiento-en-san-miguel/>

Nota diario Online Nuevo Norte, “San Miguel presentó la Expo “Conectados” de Fundación Telefónica”, junio de 2022 <https://nuevonortedigital.com.ar/municipios/san-miguel/san-miguel-presento-la-expo-conectados-de-fundacion-telefonica/>

## VI ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta destinadas a actores territoriales sobre Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación para San Miguel

<b>Correo</b>			
<b>Nombre de Institución / Empresa / Entidad</b>			
<b>Nombre y Apellido</b>			
<b>Cargo que ocupa en la Institución / Empresa / Entidad</b>			
<b>Teléfono / Celular</b>			
<b>¿Con cuál de los siguientes actores presentes en el territorio de San Miguel te identificas?</b>	Sector Público - Estado Local		
	Sector Público - Estado Provincial		
	Sector Público - Estado Nacional		
	Sector Público – Otros		
	Universidad		
	Centro de capacitación		
	Centro de Innovación		
	Unidad de Vinculación Tecnológica		
	Escuela Técnica		
	Escuela Pública - Colegio Privado		
	Empresa (dedicada a los servicios tecnológicos)		
	Empresa (dedicada al comercio)		
	Empresa (otro tipo de dedicación)		
	Cooperativa		
	Cámara		
	Parque Industrial		
	Institución financiera		
Organizaciones de la Sociedad Civil			
Sindicato			
Organismos nacionales de Ciencia y Tecnología			
Otra			
<b>Te pedimos que del siguiente listado nos cuentes con qué actores de San Miguel te relacionas y con qué grado de intensidad lo hacés.</b>	<b>Intensidad BAJA</b>	<b>Intensidad MEDIA</b>	<b>Intensidad ALTA</b>
Empresas nacionales (MiPyMes, PyMES, grandes empresas)			
Empresas internacionales			
Emprendedores			
Municipalidad / áreas del municipio			
Universidades			

Escuelas					
Cámaras					
Sindicatos					
Organismos nacionales de Ciencia y Tecnología					
Organismos internacionales de Ciencia y Tecnología					
Centro de capacitación					
Centro de innovación / UVT					
Organización de la Sociedad Civil					
Institución Financiera					
<b>De los actores con los que más te relacionas en San Miguel, ¿Qué tipo de actividades llevan adelante juntos?</b>					
<b>Te pedimos que del siguiente listado nos cuentes con qué actores EXTERNOS a San Miguel te relacionas y con qué grado de intensidad lo hacés.</b>	<b>Intensidad BAJA</b>	<b>Intensidad MEDIA</b>	<b>Intensidad ALTA</b>		
Empresas nacionales (MiPyMes, PyMES, grandes empresas)					
Empresas internacionales					
Emprendedores					
Municipalidad / áreas del municipio					
Universidades					
Escuelas					
Cámaras					
Sindicatos					
Organismos nacionales de Ciencia y Tecnología					
Organismos internacionales de Ciencia y Tecnología					
Centro de capacitación					
Centro de innovación / UVT					
Organización de la Sociedad Civil					
Institución Financiera					
<b>De los actores con los que más te relacionas en San Miguel, ¿Qué tipo de actividades llevan adelante juntos?</b>					
<b>De las siguientes restricciones o limitaciones vinculadas a la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación, te pedimos que selecciones al menos 5 que consideres que afectan el desarrollo de tus actividades y que indiques el grado en que lo hacen, considerando el número 1 como las que menos te afectan y el 5 como las que más te afectan.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Falta de personal capacitado					

Falta de recursos económicos para la retención de personal capacitado					
Infraestructura urbana tecnológica inadecuada					
Falta de coordinación entre actores (públicos, privados, de CyT, educativos)					
Ausencia de políticas públicas					
Ausencia de normativas y regulaciones					
Falta de financiamiento					
Falta un marco de confianza y cooperación entre empresas					
Falta de un marco de confianza y cooperación con el sector público local					
Falta de un marco de confianza y cooperación con el sector científico tecnológico y educativo					
<b>¿Cuáles son los aspectos o elementos que consideras pueden potenciar y/o facilitar el desarrollo de tus actividades vinculadas a la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación en la ciudad? Enuncia al menos 3.</b>					
<b>¿Qué empresas conoces en San Miguel, que generen productos y servicios vinculados a la economía del conocimiento, como las industrias del software, producción o postproducción audiovisual, biotecnología, electrónica, comunicaciones, etc? Detallar.</b>					
<b>Si te invitaran a participar de un espacio de diálogo con otros actores del territorio para el trabajo en cuestiones comunes sobre Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación en la ciudad, ¿Participarías? SI – NO - TAL VEZ</b>					
<b>¿Por qué te interesaría participar de un espacio de diálogo con otros actores del territorio para el trabajo en cuestiones comunes sobre Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación en la ciudad?</b>					

También disponible en: <https://docs.google.com/forms/d/1-TPdKpNGeuilmOvT5XoFlxKvPrVP5fjiGx713kxz9ak/edit>

ANEXO 2: Guía de entrevistas destinadas a actores territoriales sobre Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación para San Miguel

Nivel de conocimiento sobre la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación.
Rol con el que se identifica el actor en el desarrollo a través de la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación en la ciudad.
Actividades que realiza.
Actores locales y externos a la ciudad con los que se vincula para desarrollar sus actividades.
Restricciones o limitaciones que afectan el desarrollo de sus actividades vinculadas a la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación en la ciudad.
Aspectos o elementos que pueden potenciar y/o facilitar el desarrollo de sus actividades vinculadas a la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación en la ciudad.
¿Qué estrategias le parece importante que se desarrollen en SM para impulsar la Economía del Conocimiento?

Intención de participar en un espacio de diálogo con distintos actores para diseñar las estrategias y políticas que permitan desarrollar la Economía del Conocimiento, Tecnología e Innovación en la ciudad. ¿Quiénes más deberían participar?
Referencias que pueda aportar para nutrir el espacio de diálogo territorial.
Comentarios.

#### ANEXO 3: Detalle de actores territoriales encuestados

<b>Cantidad</b>	<b>Tipo de actor</b>	<b>Descripción</b>
8	Empresas locales	CAJAS GRAF SA, Talleres Ipam hnos srl, División Informática, Grafter Soluciones Tecnológicas, Informática San Miguel, Bulldog Coworking, TECNOTRANS SRL, AXA COMPUTACIÓN SA.
2	Instituciones educativas	Centro Educativo Progreso Colegio Aberdare
1	Organización de la sociedad civil	Fundación Forge
1	Organismo público	Dirección de Literatura y Museos, Municipalidad de San Miguel

#### ANEXO 4: Detalle de actores territoriales entrevistados

<b>Cantidad</b>	<b>Tipo de actor</b>	<b>Descripción</b>
4	Instituciones educativas	Universidad Nacional de General Sarmiento, Universidad Nacional de Luján Universidad Siglo XXI, Inspección de escuelas técnicas
4	Empresas locales	Laboratorio Pro Análisis, eNeXTi Ingeniería, MIN consulting group División Informática

1	Entidad financiera	Bru Bank - banco digital
1	Cámara	Cámara de Comercio e Industria de San Miguel
1	Entidad científica	Grupo Bella Vista al Cosmos (Observatorio de Física Cósmica de San Miguel)
1	Parque Industrial	Parque Industrial de Bella Vista
1	Organización de la sociedad civil	Fundación Formar

ANEXO 5: Detalle de participantes del primer y segundo encuentro de la Mesa de Diálogo Territorial para el Desarrollo de San Miguel.

<b>1 ENCUENTRO</b>	<b>2 ENCUENTRO</b>
Municipalidad de San Miguel (funcionarios e Intendente) CETIC (Cámara Empresaria de Tecnología, Informática y Comunicaciones) Cámara de Comercio e Industria de San Miguel Foto Buenos Aires Pernod Ricard Enfoque Nigrum Laboratorio Pro Análisis eNeXTi Ingeniería Grafter Soluciones Tecnológicas División Informática Bulldog Telered Escuela técnica 1 Escuela técnica 3 Colegio Aberdare San Miguel Conectado Plan País Fundación Formar UNGS - Instituto de la Industria UNPAZ Universidad Siglo 21 Teclab (terciario siglo 21) UTN - sede Pacheco	Municipalidad de San Miguel (funcionarios e Intendente) CETIC (Cámara Empresaria de Tecnología, Informática y Comunicaciones) Cámara de Comercio e Industria de San Miguel Pernod Ricard Enfoque TecnoTrans Nigrum Laboratorio Pro Análisis División Informática ASistemas Coca-cola emprendidos Escuela técnica 1 Escuela técnica 2 Escuela técnica 3 Colegio Aberdare Honorable Concejo Deliberante Red Nap Fundación Telefónica - España UNGS (Centro Universitario PYME) UNLU (centro regional SM, extensión universitaria) Universidad Siglo 21 Teclab (terciario siglo 21) UTN - sede Pacheco / UTN - sede Buenos

Wenlen	Aires Rasti Digital House Supermercado El Gauchito Mil ideas para crecer Instituto Superior Paramédico Conexión Huerta Supermercado Día Atomic Lab Matic Soluciones Educativas Compañía Argentina de Carnes Benelli Placas Nunno Petit Harmony Desarrollos Inmobiliarios SRL Estamos de Feria / Compre San Miguel Icom Salud
--------	---