



INFORME FINAL

Estrategias De Vinculación Con El Medio Para La
Agencia de Desarrollo Regional De Rosario

Posgrado De Especialización En Diseño
Estratégico Para La Innovación.

D.I. Isis Dematteis
2019

EL INDICE

A) Índice	1
B) Lo Desconocido	2
1. Entendernos	2
2. El Proyecto	2
3. Un Objetivo	3
C) La Posibilidad.....	4
4. Entender el Desafío.....	4
5. El Campo.....	5
6. La Visión	5
D) La Estrategia.....	6
7. Propuesta de Proyecto.....	6
8. La Investigación	6
E) Investigación Secundaria.....	8
9. Conociendo a Aderr.....	8
F) Investigación primaria	13
10. Etapa de Comprensión.....	13
11. Mapa de Actores	13
12. Usuarios	15
13. Entrevistas	16
14. Proceso de las Entrevistas	17
15. Journey Maps	18
G) El plan.....	23
16. Los Desafíos.....	23
17. Brainstorming	23
H) Los Hallazgos.....	28
18. Insights	28
I) Divergencia-Convergencia.....	31
19. Plan de Trabajo Conjunto.....	31
20. Planilla de Visión.....	32
21. Árbol de Problemas.....	32
22. Desarrollo.....	32
23. Matriz de Visión.....	44
24. Categorización de Problemas....	45
25. Ideación de Acciones.....	46
26. Matriz de Impacto y esfuerzo...48	
J) Las Conclusiones.....	50
27. Visión a Futuro.....	50
28. Oportunidades de Mejora.....	50
29. Propuesta de Trabajo.....	51
30. Agenda.....	52
31. Experiencias.....	52
K) Lo estudiado.....	53
32. Anexo Citas.....	53
33. Anexo Entrevistas	63
34. Bibliografía y datos	66
35. Material complementario.....	66

LO DESCONOCIDO

1. ENTENDERNOS

El inicio de un proyecto nos propone poner en común un lenguaje y generar las definiciones de ese lenguaje. Vincularnos con un pensamiento que si bien no es común nos permite establecer los espacios de interacción y una planificación adecuada.

El diseño estratégico nos propone establecer el uso de herramientas que nos permitan evitar los sesgos y desarrollar proyectos cuyos resultados no se encuentren atados a supuestos. Esto suele suceder normalmente en diferentes ámbitos, cuando el estudio de las oportunidades radica en aplicar las respuestas ya conocidas como resultadistas y exitosas a nuevos problemas o problemáticas similares, sin indagar profundamente en las circunstancias, los factores internos o externos, los comportamientos y patrones que afectan a esta realidad.

Si bien parece la metodología obvia, en la intención de generar un primer plan estratégico, liberarse de los sesgos, los prejuicios y atenerse a la información de manera objetiva, suele ser en principio una tarea compleja.

Por esto decidí utilizar ésta frase como introducción al proyecto.

Dejar de lado la solución de problemas para crear estrategias que generen posibilidades.

Permitiendo de ésta forma generar un abordaje estratégico, utilizando los medios apropiados al caso y explorando más allá las superficialidades que podemos observar a simple vista, para adentrarnos en las necesidades reales de quienes requieren una forma nueva de interacción con las problemáticas que quizás conocen pero que buscan nuevas estrategias para cuestionárselas.

2. EL PROYECTO

La región Sur de Santa Fe es un Polo de desarrollo productivo que a lo largo del tiempo, si bien busca el sostenimiento con políticas que refieran al contexto regional, es por la variación de las políticas económicas que se ve afectado normalmente durante los vaivenes macroeconómicos nacionales, que dificultan la gestión de estrategias a largo plazo

desarrolladas regionalmente. No obstante, teniendo en cuenta que las políticas nacionales tienen dificultades al comprender el diseño de estrategias situadas y territoriales que den espacios a las especificidades del desarrollo local, su entidad productiva y las dinámicas sociales, culturales y económicas en las que están inmersas, la creación de las agencias de desarrollo territorial, permite generar un ámbito de ejercicio y reflexión sobre las dinámicas y las políticas de éstas estructuras y canalizarlas en proyectos aplicables al contexto regional.

La Agencia de Desarrollo Regional de Rosario, conocida como Aderr es un organismo que se dedica a colaborar y apoyar a los diversos actores involucrados en el Desarrollo productivo de una región específica de la Provincia de Santa Fe, como ellos mismos se definen:

“Somos una agencia que se enfoca en el desarrollo productivo de la región sur de Santa Fe. Para lograrlo contamos con la asociación de diversos municipios, comunas e instituciones que colaboran y trabajan día a día con las herramientas que brindamos para lograr una región más sustentable, descentralizada y armónica. Nuestra tarea principal es reunirnos, debatir y decidir sobre el futuro de la región. Juntos trabajamos en que implementar y que herramientas brindar.”¹

Al ser consultada sobre si existían asociados u actores involucrados en la agencia que requieran de la revisión de un plan estratégico para poder cumplimentar con ciertos objetivos, la repuesta fue contundente, ellos mismos requerían revisar aspectos de su organización.

Particularmente, debido a la amplitud del espectro de problemáticas que aborda la agencia, la consulta está basada en el primer eslabón de contacto de la agencia con el medio “Las instituciones”. Ellas integran el cuerpo de la agencia, como asociados y cumplen diversas funciones, generando de forma individual dinámicas de relación con ésta estructura, en éste vínculo directo de Aderr con las instituciones es que desde la organización interna verifica

fluctuaciones en la participación, el compromiso, la interacción y el involucramiento, además del solapamiento de ciertos esfuerzos, que desea investigar para progresar a una agencia más participativa y comprometida desde las instituciones y con el contexto que abona.

3. UN OBJETIVO

“Tenemos definido aquello que ofrecemos como servicio a las pequeñas y medianas empresas y a los emprendedores, pero no así, lo que brindamos a las instituciones, necesitamos trabajar en esto.” (Personal de Aderr)

Dentro de las afirmaciones realizadas por personal de Aderr, podemos extraer una visualización que tienen ellos como equipo de los problemas que enfrentan con las instituciones, y que se dividen en tres aspectos:

- Normalizar los servicios que ofrecen a las instituciones participantes.
- Ampliar la cantidad y la diversidad de las instituciones que los integran.
- Generar mayor impacto en la región.

Ahora bien, un reto de trabajo correctamente definido y expresado en criterios estratégicos requiere de análisis previo, y la interpretación de las necesidades de los usuarios, por ello, nos permitimos tomar el cuestionamiento planteado como necesidad por la Agencia, para darnos la oportunidad de **reinterpretarlo empáticamente**, avanzados en el proyecto, **en función de los hallazgos realizados.**

LA POSIBILIDAD

4. COMPRENDER EL DESAFÍO

Comprender el desafío implica conocer los pasos que han de posibilitar la implementación de estrategias aplicables al medio que den por resultado una mejora positiva en el contexto en que el serán aplicadas. Para ello, el siguiente cuadro nos muestra de manera muy sencilla desde donde partimos y hacia dónde vamos en la búsqueda de los proyectos de gestión innovativa.



Fig. Interpretación del desafío.

Necesidad: Frente al encuentro con la problemática es necesario establecer aquellos que es de radical importancia para verificar la realidad, contra los supuestos y las expectativas. Librarse de los dogmas y comenzar un análisis libre de sesgos que otorgue espacios de apertura para su investigación y posterior refinamiento. Debemos recordar que es normal que los sesgos de quienes suponen tienen determinada necesidad los hace suponer soluciones sin mediar con análisis previos. Por ello el proponer estrategias de trabajo y no solución de problemas nos da la oportunidad de acercarnos a una visión objetiva de la realidad.

Oportunidad: Las estrategias de divergencia, utilizando el análisis de fuentes primarias en comparación con aquellas fuentes científicas, nos permiten luego un ejercicio de convergencia, que correctamente realizado es capaz de capitalizar de forma positiva las debilidades, las carencias o los espacios no abordados. De ésta forma podríamos canalizarlas en la aparición de

oportunidades de trabajo que den ocasión al progreso.

Innovación: Cuando hablamos de innovar no hablamos específicamente de generar paradigmas únicamente disruptivos que rompan las coyunturas establecidas para generar conductas totalmente diferentes a las ocurridas hasta el momento. Aunque esto podría ocurrir y puede tener un gran valor a la hora de diseñar estrategias de perfeccionamiento y progreso, en muchas ocasiones la innovación, en lugar de radical se da de forma incremental e incluso específica. Elaborando los medios o las condiciones necesarias para la mejora de determinados aspectos que hasta el momento eran desconocidos o analizados como deficientes. La innovación nos permite establecer una nueva forma de realizar algo que hasta el momento se hacía de otra manera, generando nuevos parámetros de bienestar o eficiencia.

Valor: Como cualidad, otorgar valor nos da la pauta que la innovación, nos ayudará a establecer una ventaja que puede ser competitiva si ese valor nos permite desarrollar o mejorar unidades de negocio, en relación a las ofrecidas por la competencia, pero a la vez puede ser una cualidad intrínseca del desarrollo que implique el perfeccionamiento interno de ciertos procesos, mejorando las experiencias no sólo de los usuarios externos, sino también de los internos, proporcionándoles bienestar y eficiencia en sus ejercicios cotidianos.

Adopción: Hablar de adopción, es hablar de la creatividad como herramienta de mejora y supervivencia que nos permite ir adaptándonos a las nuevas circunstancias a través de la implementación de las innovaciones que suponen la mejora de los procesos tangibles o intangibles a los que estamos sometidos. De ésta forma, la adopción nos da la oportunidad de transformar nuestros procesos para ser más efectivos en nuestras cadenas de acción, generar mejores experiencias, o incluso diferenciarnos de nuestros competidores.

Impacto: No existe la innovación sin impacto, imaginar que aquello que se ha desarrollado es absolutamente creativo y disruptivo, pero que no establece ningún cambio ni incremental ni significativo, por el hecho de que no ha podido lograrse la adopción de la comunidad es igual a no haber logrado nada. La única medición del impacto que las innovaciones pueden tener en la sociedad y en los grupos, es la capacidad de poder establecer la única y significativa forma en la que un nuevo paradigma de acción ha logrado insertarse en sus vidas y permitir un cambio que modifique positivamente su cotidianidad.

5. EL CAMPO

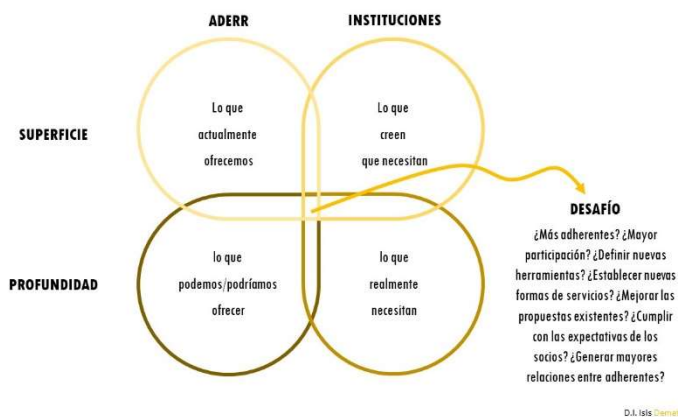


Fig. Espacios de indagación.

Es una parte importante a la hora de comprender el desafío al que nos enfrentamos, diferenciar el campo en el que estamos trabajando. Muchas de las dinámicas de análisis suelen quedarse en la superficie de la búsqueda, pudiendo observar únicamente aquello que estaba explícito o simple vista.

A diferencia del enfoque estratégico que nos impulsa a analizar aquello que subyace en la profundidad del análisis, verificando nuevos patrones o comportamientos que hacen a la diferencia, pudiendo indagar en aquello que el usuario realmente necesita y no lo que actualmente cree que requiere.

Por ello el desafío es una oportunidad en forma de pregunta que sólo podremos realizarnos una vez que hayamos comprendido la totalidad de los aspectos que intervienen en nuestro proyecto, o bien es una pregunta que a modo de disparador puede ir cambiando conforme hayamos realizados nuevos descubrimientos en nuestro camino.

En el Universo Aderr, así como nos muestra el gráfico superior, debemos comprender aquello

que se observa, y está implícito en los pedidos de los actores principales, pero a su vez, debemos encontrar aquello que se encuentra en la profundidad, desenredando los patrones y realizando hallazgos significativos a través de la aplicación de la co-creación, el trato empático y el uso de herramientas estratégicas orientadas a la búsqueda de patrones.

6. LA VISION



Fig. Expectativa vs. Realidad.

En el desafío de comprender aquello que subyace en la profundidad y establecer los patrones y los comportamientos abordables en nuestro proyecto, es menester diferenciar la diversidad de actores, además de comprender que suceden variados procesos en el camino de experiencia de los usuarios.

Por un lado no existe una única experiencia, por lo que debemos renunciar a los estereotipos o los arquetipos de usuario ideal, que normalmente intentamos modelizar para abarcar un sinnúmero de usuarios. Cuando la realidad nos explica que es menester comprender las especificidades de los grupos, para potenciarlas e incluso utilizarlas en nuestro favor.

Además existe una diferenciación, entre aquellos que entendemos como usuarios, en tanto las expectativas que poseen al vincularse con los productos o servicios y la realidad de aquello que reciben. Esta brecha puede ser acortada por la planificación estratégica que realice actividades en pos de satisfacer las necesidades latentes, siempre y cuando sea de valor para los usuarios y su experiencia.

Es por ello que la investigación debe analizar ambos caminos, el esperado y el resultante, de manera de idear un mapa ideal de vinculación y elaborar procesos, estrategias, actividades que lleven a él.

LA ESTRATEGIA

7. PROPUESTA DE PROYECTO

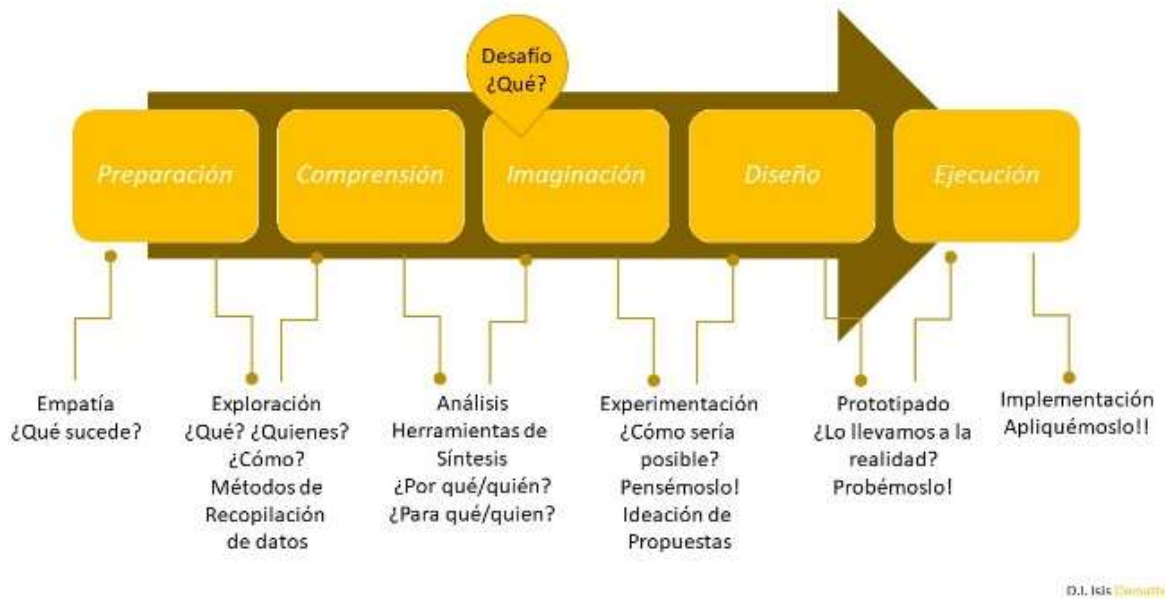


Fig.1 Plan de proyecto (ver imagen página sig.)

Para luego transformarlo en etapas medibles y cuantificables con plazos que podamos llevar a adelante. Donde cada uno de éstos pasos comprenda una metodología aplicable al campo de investigación en el que estamos desarrollando la propuesta.

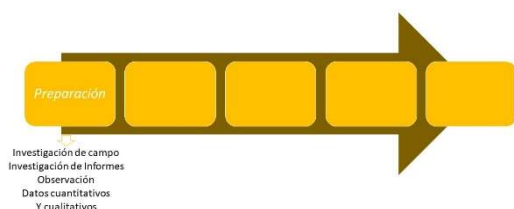


Fig. Etapa de Preparación

8. LA INVESTIGACION

La propuesta es identificar desde la estructura interna de la Agencia y, desde su relación activa con el medio, aquellas necesidades explícitas e implícitas en el desarrollo de las actividades y la organización de la agencia, además de otras que nos permitan introducirnos en la profundidad del Universo Aderr para encontrar las oportunidades subyacentes en el espíritu de los actores de la Agencia y su contexto.

En función de la información necesaria para el correcto desarrollo del trabajo, la obtención de datos, cuantitativos y cualitativos, y un análisis sin un sesgo orientado a la respuesta, es necesario el uso y la implementación de diferentes metodologías en la recolección. Esto nos permitirá realizar, a posterí, una evaluación de los datos, contemplando, refinando y convergiendo ideas en conceptos que se transformen en oportunidades de trabajo. En éste apartado definiremos las metodologías de análisis y la forma de recolección

de datos que nos ayuden a comprender los patrones de comportamiento de la estructura, los actores y el medio en el que actúa la Agencia de Desarrollo de Rosario.

institución, además de una serie de informes de procedencias variadas que analizan las dificultades que atraviesa la agencia, los planes que ha llevado a cabo, la planificación para el futuro, etc.

¿Qué QUEREMOS SABER? / ¿Qué VAMOS A OBSERVAR?

Los objetivos de nuestra investigación son recolectar la información necesaria, para conocer:

- Objetivo de las agencias de desarrollo, estructura general.
- La estructura de la Agencia Regional de Rosario, en tanto su formato, la misión en el contexto, actividades que realiza en función del objetivo, recursos e instituciones asociadas.
- Vínculo de los asociados con la agencia, formas de participación, generación, comunicación y feedback de las acciones realizadas.
- Actuaciones, intereses y objetivos de la diversidad de actores participantes.

Investigación primaria

Realizaremos una fuerte indagación con fuentes de conocimiento reflexivas, cualitativa y generativa a fin de realizar divergencia y explorar las posibilidades y dificultades, internas y externas, a las que se enfrenta la Agencia Regional de Desarrollo. Mayormente apoyaremos ésta investigación en la los métodos de observación, las entrevistas contextuales y específicamente entrevistas en profundidad con los principales usuarios de la estructura de la Agencia.

Investigación Secundaria

La misma corresponde mayormente a fuentes formales, basada en los datos recopilados en general por la agencia, desde agentes y organizaciones internas y externas que, a lo largo del tiempo han analizado con diferentes niveles de profundidad las estrategias de acción de Aderr, su impacto y las dificultades con las que se han encontrado.

Para ello desde la agencia nos han dotado de material de interés, como lo es el estatuto de la

INVESTIGACION SECUNDARIA

9. CONOCIENDO A ADERR

La agencia Regional de Desarrollo



Como institución, ADERR (Agencia de Desarrollo Región Rosario) es una asociación civil sin fines de lucro que funciona con el propósito de promover un desarrollo productivo más armónico y sustentable en la región del sur de Santa Fe, área en la que se promueve la articulación con un sistema de Corresponsalías locales vinculadas al objetivo promocional perseguido. (2)

Funciona desde hace 18 años, como nexo para entidades públicas y privadas, brindando prestación de servicios y gestando políticas de desarrollo para diversas instituciones, que están constituidas por entidades de gobierno, como municipios y comunas, instituciones de conocimiento, como Universidades, el Conicet y otras similares e instituciones formadas por ámbito empresariales, que incluyen MiPymes y hasta emprendedores particulares.

Su objetivo es el desarrollo de un modelo económico descentralizado. Movilizando recursos humanos y económicos para encaminarse a un fortalecimiento de la productividad, equidad social y sustentación ambiental.

Su misión, definida en sus propias palabras, es:

“Establecer un espacio institucional de concertación pública y privada que impulse el crecimiento de la región a partir de fortalecer la productividad y competitividad de las empresas mediante la prestación de servicios y la gestión de políticas de desarrollo con equidad social y sustentación ambiental”

Asociados

La agencia se encuentra integrada por miembros de diversas categorías que, en teoría, colaboran de forma regular y participan en la institución, a

través de las participación, promoción y desarrollo de actividades conjuntas.

-Asociados Activos: instituciones y entidades con personería jurídica de derecho público o privado, representativas de las actividades económicas, sociales y culturales de la región, cuyo objeto y fines contribuyan al cumplimiento del objeto y objetivos de la agencia.

-Asociados Adherentes: Personas físicas y jurídicas que, identificadas con sus fines y aceptadas por la junta directiva, prestan su colaboración ad honorem para el cumplimiento de su objeto y el logro de sus objetivos.

-Socios Honorarios: Personas que realizan voluntariamente contribuciones importantes para el sostenimiento de la asociación o el financiamiento de los planes, programas y proyectos que la agencia promueva y apoye y sean reconocidos como tales por la asamblea general.

Organigrama

La agencia de desarrollo está constituida por un cuerpo permanente de entre 8 y 10 personas activas que se desempeñan en las diversas áreas ejecutivas y administrativas de la institución. Que, en conjunto, con el presidente de la institución conforman un comité ejecutivo.

Está conformado por una Gerente, una persona encargado de las relaciones institucionales, personal a cargo de las relaciones internacionales y personal de apoyo administrativo.

Además, en su conformación, por condición del estatuto de la agencia, ésta es dirigida y administrada por una Junta Directiva, y una comisión asesora de cuentas, que se lista a continuación con sus miembros actuales. (4)

Está compuesta, a su vez, por una serie de organismos auxiliares, una Gerente General que colabora en cumplir y hacer cumplir las decisiones de la Junta directiva, proponiendo y definiendo

estrategias de contacto, relaciones y alianzas estratégicas, proponiendo un plan operativo anual. Una junta consultiva cuya función es pronunciarse sobre la viabilidad de planes, proyectos y programas presentados para su tratamiento en la junta directiva. Un consejo técnico asesor que emite dictámenes disciplinares sobre la factibilidad de planes, programas y proyectos de base tecnológica y presenta iniciativas a la junta directiva para su tratamiento y ejecución. (5)

CARGO	REPRESENTANTE	ASOCIACIÓN
Presidente	Marcelo Trento	Grupo Trascender
Vicepresidente 1°	María Fernanda Ghilardi	Municipalidad de Rosario
Vicepresidente 2°	Antonio Demasi	Asociación de Industriales Metalúrgicos de Rosario
Vicepresidente 3°	Mauro Casella	Gobierno de la Provincia de Santa Fe (Ministerio de la Producción)
Secretario	Ricardo Lorenzo	Cámara de Comercio Exterior
Prosecretario	Hugo Del Valle	Asociación Empresaria de Rosario

CARGO	REPRESENTANTE	ASOCIACIÓN
Tesorero	Roberto Delorenzi	Comuna de Coronel Bogado
Protesorero	Pablo Massaccesi	Municipalidad de Pérez
1° Vocal	Fabián Argañaraz	Cámara de Centros de Inspección Vehicular
2° Vocal	María Inés Rubinich	Municipalidad de San Lorenzo
3° Vocal	Ricardo Roccuzzo	Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios
4° Vocal	Pablo Gómez	Municipalidad de Carcarañá
5° Vocal	Ricardo Marra	Grupo Polo Tecnológico Rosario
6° Vocal	Marcelo Vila Ortiz	Ente Administrador del Puerto Rosario

CARGO	REPRESENTANTE	ASOCIACIÓN
7° Vocal	Carlos Prestipino	(Empresarios) Grupo Norte
8° Vocal	Néstor Taborda	Universidad Nacional de Rosario
9° Vocal	Elio Bocca	Asociación de Dirigentes de Empresa
10° Vocal	Ariel Tristán	Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez
1° Vocal Suplente	Gisela Bertolino	Universidad Abierta Interamericana
2° Vocal Suplente	Guillermo Paoloni	Municipalidad de Armstrong
3° Vocal Suplente	Selva Viu	Colegio de Graduados de Ciencias Económicas
4° Vocal Suplente	Verónica Leocadio	Municipalidad de Capitán Bermúdez
5° Vocal Suplente	Julio Bottegoni	Asociación Civil Empresari

CARGO	REPRESENTANTE	ASOCIACIÓN
		os Zona Norte
6° Vocal Suplente	Hugo Rojo	Municipalidad de Villa Constitución
7° Vocal Suplente	Marta Mitre	Cámara de la Industria Plástica de la Provincia de Santa Fe
8° Vocal Suplente	Silvia Arcangiolini	Municipalidad de Firmat
9° Vocal Suplente	Pedro Martínez Belli	Federación Gremial de Comercio e Industria de Rosario
10° Vocal Suplente	Rubén Llenas	Cámara Argentina de la Construcción

Fig. Cuadro de integrantes de la Mesa Ejecutiva 2019

Objetivos

El espacio de la Agencia está mayormente orientado al crecimiento productivo de la región, valorizando ser un lugar para:

- La concertación
- EL crecimiento de la economía real
- La competitividad empresarial
- La gestión sobre bases sustentables
- La equidad social

- La creatividad y la innovación para el progreso general

Estos objetivos, logrados a través de:

- Canalizar políticas y programas de desarrollo productivo.
- Potenciar los recursos tangibles e intangibles del territorio.
- Promover y articular servicios de apoyo que tiendan a incrementar el nivel de productividad y competitividad.
- Modernizando permanentemente la oferta de servicios.
- Contribuir a la formación de un entorno emprendedor e innovador.
- Propiciar redes de cooperación e intercambio de información.

Servicios

Actualmente la agencia ofrece los siguientes servicios a sus asociados y a sus usuarios finales. (6)

Financiamiento

Ventanilla y asesoramiento de programas de Financiamiento, para finalidades diversas, exportación, certificación de productos, inicio de actividades, implementación de comercios entre otros. Como por ejemplo,

FRAE (Fondo rotatorio de apoyo a empresas)

FRAC (Fondo rotatorio de apoyo a comercios)

Fondo rotatorio al apoyo de la producción regional

Asesor del Fondo Semilla.

Capacitación

Propone capacitaciones, que van variando a lo largo del tiempo y adaptándose a las necesidades del medio, dirigidas a diferentes públicos, como por ejemplo:

-Certificación Universitaria en Gestión del Desarrollo Territorial.

-Capacitaciones para Pymes. (Dirigidas a pequeños empresario y emprendedores)

-Taller de gestión de archivos físicos y digitales (dirigido a municipios, comunas e instituciones)

-Cómo gestionar tu proyecto con agilidad (dirigido a personas que sean líderes de equipo)

Actividades y Programas

Competencia de Plan de Negocios

Workshops

Asesoría legal para Microempresas, Pymes y Emprendedores.

Presentación de programas e informes

Articulación de información y datos

Informe de Mapeo 2018

“Con el objetivo de elaborar un estudio diagnóstico sobre las capacidades de gestión de la Agencia y su interacción con el entorno, se relevaron a diversos actores privados que forman parte de las instituciones socias (activos y adherentes), con la finalidad de actualizar el conocimiento de las actividades que desarrollan e identificar áreas de conflicto y oportunidad entre la Agencia y cada una de las organizaciones.” (3)

Dicho mapeo dio por resultado, la identificación de áreas de conflicto, es decir, espacios de trabajo que tanto ADERR como cada una de dichas instituciones ofrecen (Se relevaron 20 asociados y 12 socios adherentes) y que pueden derivar en potenciales problemas de comunicación o agenda, y solapamiento o duplicación de esfuerzos.

Estos son asociados que brindan servicios a Pymes, entre ellas mayormente se encuentran instituciones de conocimiento, como Universidades, que brindan capacitación y asistencia técnica a Pymes. Hay instituciones destinadas exclusivamente a otorgar servicios a emprendedores y, existen al menos un 10% de las instituciones que integran Aderr que incluyen entre sus socios de entidades públicas y privadas, que participan de la mesa y el debate tanto en Aderr como en ellas y que a su vez desarrollan actividades dirigidas a Pymes.

Aun así, teniendo en cuenta que los debates no son los mismos, que la diversidad de las instituciones se interesa en diferente público final, es de importancia, no excluir una u otra institución, sino buscar las oportunidades de acción que permitan generar sinergia y complementariedad con ellas.

Plan de acción Aderr 2018

Con el fin de trabajar la mejora comunicacional de la agencia, en relación a l trabajo con emprendedores y Mipymes, re realizó un plan de acción, durante el 2017 que incluyó esfuerzos por dividir el público objetivo, segmentar la comunicación en los 3 grandes grupos integrados por la agencia y elaborar estrategias de llegada

de servicios de la agencia a los públicos orientados. (2)

En éste informe se reconoce que existen diversas áreas de problema a la hora de la comunicación con el público de la agencia, relacionadas con la dificultad de accesos a la información de los servicios ofrecidos por Aderr, la ausencia de un plan comunicacional y la falta de llegada a instituciones con diversidad, además de la escasa participación de las instituciones regionales, alejadas de rosario, especialmente municipio y comunas.

Este plan dio como resultado una nueva web institucional donde se divide en 4 los públicos que tienen acceso a la información y se los deriva directamente a la data que es relevante y de interés en su caso. Estos públicos son

Emprendedores, Empresarios y Pymes, Instituciones y Municipios y Comunas.

Adquiriendo, además una imagen cercana y con un lenguaje coloquial, asequible para el público en general.

En conclusión, y por lo que hemos detectado en variados informes a los que tuvimos acceso la agencia de desarrollo ha trabajado a lo largo del tiempo en la intervención de problemáticas específicas y puntuales.

Por lo pronto, éste proyecto en el estamos trabajando sería el primer caso en el que el abordaje se desarrolla desde el diseño estratégico.

INVESTIGACION PRIMARIA

10. ETAPA DE COMPRENSION



Fig. Etapa de Comprensión.

En éste punto del proyecto, el objetivo es establecer información cualitativa que nos permita empatizar con los usuarios como individuos y comunidades, estableciendo la importancia de las especificidades de sus características y necesidades.

Para ello aplicaremos el uso de herramientas de gestión estratégica para el desarrollo de un conocimiento empático, que establezca la profundidad. Recordando siempre que estamos en el camino de un Diseño Centrado en las Personas, buscando interpretar aquello que observan y perciben, para otorgarles una nueva experiencia significativa.

En primera medida debemos establecer cuál es el medio de aplicación del proyecto, por ello debemos conocer no sólo la Agencia como entidad, como hemos investigado en apartados anteriores, sino no su llegada en el contexto, sus actores, sus usuarios directos, las experiencias de éstos en relación con la agencia, el posicionamiento de Aderr en el medio, la llegada a los usuarios finales, los sistemas de comunicación con asociados y público en general, la conceptualización que las

instituciones participantes hacen de los cometidos de la agencia, su valoración respecto de los esfuerzos y las actividades realizadas, entre otros datos de interés que den una perspectiva no sesgada, abierta y posibilitante sobre las oportunidades de innovación que ofrece la estructura de la agencia regional e Desarrollo de Rosario.

11. MAPA DE ACTORES

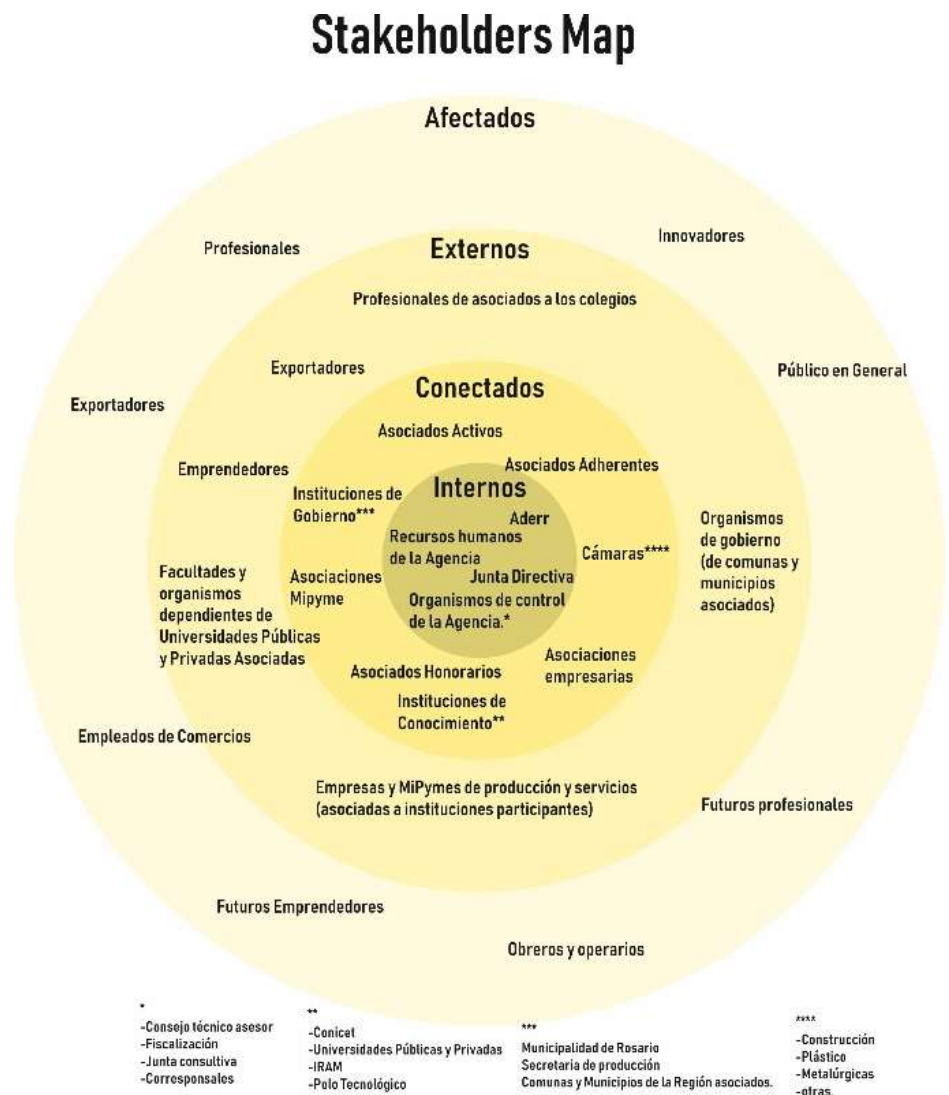


Fig. Mapa de Actores.

Al encontrarnos con una organización tan extensa y vinculante como lo es la Agencia de desarrollo regional de Rosario, teniendo en cuenta que articula más de 70 instituciones de gobierno, conocimiento y actores privados, cuyos asociados, a los largo de la región representan millones de personas, el mapa de usuarios en una herramienta que nos permitirá estructurar y definir como se vinculan y de qué manera se afecta el medio, a la vez que podemos observar hasta al mínimo actor involucrado. De esta forma podemos visualizar el alcance de las medidas adoptadas por la agencia y la injerencia posible al entorno.

Actores Internos

La gerencia de Aderr, sus recursos internos, como las relaciones institucionales, la administración, las relaciones internacionales, son llevados a cabo por un equipo pequeño de aproximadamente 8 personas que poseen labores de tiempo completo en la agencia, desempeñando las funciones de gestión y operatividad de la agencia. Por otro lado los demás, organismos administrativos permanentes de la agencia son la Junta Directiva, el Comité Técnico Asesor, La Junta Revisora de Cuentas y la Junta Consultiva, estos últimos órdenes pertenecen a cuerpos con mandatos de dos años, con posibilidad de reelección. La Junta Directiva y sus grupos derivados son seleccionados por la agencia en Asamblea General con alternancia de un cargo para el sector público y un cargo para el sector privado. Se reúnen mensualmente.

Actores externos

Posee asociados activos, asociados adherentes, y socios honorarios. Los primeros tienen obligaciones de pago de cuota de adherencia, son participantes con voz y voto en la Junta Directiva. Los adherentes en cambio, pueden participar con voz pero sin voto de la Junta Directiva, ser electos para participar de la Junta Consultiva y otorgan prestaciones personales a las que voluntariamente se obligan. Por último, Los Honorarios, pueden participar de la Asamblea General con voz. Estos actores se corresponden con una serie de instituciones de variada procedencia que enriquece la conformación de la agencia. Cada una de estas instituciones tiene representatividad en la agencia en una persona que es referente y que es quien presencia las asambleas y maneja el flujo de información entre Aderr y su institución de proveniencia.

Se listan a continuación: (7)

ASOCIADOS ACTIVOS	
1	ACEZO - Asociación Civil Empresarios Zona Oeste
2	Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios
3	Asociación de Dirigentes de Empresa
4	Asociación de Industriales Metalúrgicos
5	Asociación Empresaria de Rosario
6	Cámara Argentina de la Construcción
7	Cámara de la Industria Plástica de la Provincia de Santa Fe
8	Cámara de Centros de Inspección Vehicular
9	Cámara de Comercio Exterior
10	Colegio de Graduados en Ciencias Económicas
11	Comuna de Alcorta
12	Comuna de Coronel Bogado
13	Comuna de Pueblo Muñoz
14	Empresarios Grupo Norte de Rosario
15	Ente Administrador del Puerto Rosario
16	Federación Agraria Argentina
17	Federación de Entidades Mutuales de Santa Fe
18	Federación Gremial del Comercio e Industria Rosario
19	Fundación Banco Credicoop
20	Fundación para el apoyo al Cambio Organizacional - FUNDACO
21	Grupo Polo Tecnológico Rosario
22	Grupo Trascender
23	Instituto Argentino de Normalización y Certificación
24	Municipalidad de Armstrong
25	Municipalidad de Capitán Bermúdez
26	Municipalidad de Carcarañá
27	Municipalidad de Firmat
28	Municipalidad de Pérez
29	Municipalidad de San Lorenzo
30	Municipalidad de Villa Constitución
31	Municipalidad de Villa Gobernador Gálvez
32	Organización Argentina de Mujeres Empresarias

ASOCIADOS ADHERENTES	
1	Universidad Nacional de Rosario
2	Universidad Abierta Interamericana
3	Cámara de Comercio Italiana
4	Universidad Tecnológica Nacional
5	Instituto Nacional de Tecnología Industrial
6	Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Puerto General San Martín
7	Asociación de Comercio e Industria de Villa Gobernador Gálvez

8	Asociación de Entidades Empresarias del Sur Santafesino
9	Asociación Graduados en Cooperativismo y Mutualismo
10	Banco Municipal de Rosario
11	Centro de Comercio e Industria de Villa Constitución
12	CONICET - CERIDER
13	Centro de Estudios Históricos del Desarrollo Regional
14	Colegio de Ingenieros Agrónomos
15	Colegio de Ingenieros Especialistas de la Provincia de Santa Fe
16	Comuna de La Vanguardia
17	Comuna de Coronel Domínguez
18	Comuna de Fighiera
19	Comuna de General Gelly
20	Comuna de J.B.Molina
21	Comuna de Juncal
22	Comuna de Máximo Paz
23	Comuna de Monje
24	Comuna de Pavón Arriba
25	Comuna de Santa Isabel
26	Comuna de Theobald
27	Consultora Factor
28	Cooperativa Eléctrica de Murphy
29	Fundación Apertura
30	Fundación Litoral
31	Fundación para el Desarrollo Productivo de Gálvez-FUNDAPRO
32	Grupo FREM (Fabricantes Rosarinos de Equipamientos Médicos)
33	Grupo Laboral Cooperativo
34	Institución Salesiana Nuestra Señora de Rosario
35	Instituto de Ciencias Comerciales
36	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
37	Universidad Católica Argentina - Facultad de Química e Ingeniería
38	Universidad Austral
39	Universidad del Centro Educativo Latinoamericano
40	JCI Rosario (Junior Chamber International Rosario)
41	Taller Ocupacional José Censabella Asoc.Civil
42	CRIAR Comunidad de Mujeres Emprendedoras
43	Comuna de Elortondo
44	Municipalidad de San Genaro
45	FUDECA Fundación para el Desarrollo de Cda. de Gómez
46	Comuna de Carmen del Sauce
47	Comuna de Alvear

48	APMKT Asociación Profesionales del Marketing
----	--

Fig. Cuadro de Asociados.

Actores conectados

Al ser las instituciones quienes pueden asociarse a Aderr y no así, las empresas o las personas, en consecuencia, todos aquellos actores involucrados y pertenecientes, a dichas instituciones estarán en relación con la Agencia. Cuando hablamos de actores conectados nos referiremos a los profesionales que integran los colegios, las empresas, los comerciantes, los emprendedores o las pymes que pertenecen a cámaras y asociaciones, los organismos que dependen de las instituciones de conocimiento, las secretarías y organismos que conforman las comunas y municipios. Todos ellos, debieran de ser beneficiarios de las acciones realizadas por la Agencia, encontrándose informados respecto de los servicios, las actividades y las posibilidades que ofrece Aderr. Más adelante podremos ver de qué manera el flujo de información entre Aderr y la institución de procedencia afecta la oportunidad de que los usuarios finales se beneficien de las oportunidades que se brindan en la Agencia regional.

Actores Afectados

Finalmente y flotando alrededor de nuestro mapa de actores podemos observar que de diferentes maneras existe un gran número de personas que puede verse afectado de forma positiva o negativa respecto de las decisiones que se lleven a cabo en la agencia. Operarios de empresas beneficiados por la ayuda de créditos que pueden recibir, empleados beneficiados por políticas que favorecen a sus centros comerciales, un público general que podría involucrarse con el emprendedorismo y la innovación a través de las capacitaciones o acciones realizadas, como el plan de negocios. Este listado a modo de ejemplo, nos permite observar el gran campo de acción que rodea a la Agencia Regional de Desarrollo de Rosario y su medio de influencia.

12. USUARIOS

Frente a la tarea de definir los usuarios a los cuales entrevistar, comprendiendo en éste caso como usuarios diferentes actores que pueden ser recursos humanos de la agencia, instituciones, comunas, municipios y actores, representadas en personas, y por el tipo de información a recabar,

se listarán una serie de “usuarios estereotipados” que permitan avanzar en la recolección de datos, para que en la instancia posterior, sea posible la definición de uno o más usuarios reales, reconocidos según los patrones de comportamiento que establecen con la Agencia.

Para ello las entrevistas se realizarán a integrantes de la Agencia o de sus organismos, que cumplan los siguientes requisitos.

- Ser Personal integrante de la Agencia de desarrollo.
- Ser Personal activo de la Mesa ejecutiva.
- Ser Personal activo del Comité ejecutivo.
- Ser Representantes en la agencia de Instituciones de Gobierno.
- Ser Representantes en la Agencia de Instituciones de Conocimiento.
- Ser Representantes en la Agencia de Instituciones Privadas diversas.
- Ser Capacitadores y posibilitadores de programas.
- Ser Ex integrantes de la Agencia de variadas procedencias.

Este tipo de muestras pueden conocerse como “Snowball sampling” y están determinadas por el conocimiento de los actores relevantes relacionados con la investigación y las recomendaciones realizadas tanto por el comitente del proyecto, como por otros actores internos y externos al mismo.

13. ENTREVISTAS

Existen diversos tipos de entrevistas, en éste caso y para obtener información de calidad de los actores del medio, optamos por las entrevistas en profundidad, las cuales nos permiten establecer un vínculo y empatizar con el entrevistado, asegurándonos de que a lo largo de la conversación se sienta cómodo y en un espacio seguro que le permita opinar y definirse sin restricciones.

Aspectos importantes de la entrevista

No perder contacto visual con el entrevistado.

No dar por supuesto o sobreentendido, si hay dudas, repreguntar.

No juzgar las respuestas, ni intervenir, condicionando las mismas.

Permitirse dejar fluir en el feedback de la entrevista, e ir verificando los porqués de las distintas respuestas.

Establecer la confidencialidad de la información en los casos en que así se requiera. De manera de articular un espacio de conversación segura para el entrevistado.

Siempre hemos de iniciar la Entrevista presentándonos, expresando los objetivos de la entrevista y pidiendo permiso para recolectar los datos (grabación, imágenes, notas).

En segunda instancia debemos pedir al entrevistado que se presente, señalando su nombre, edad, ocupación y otros datos relevantes en relación con la entrevista.

En ésta instancia abordaremos las preguntas.

Posteriormente, en el cierre de la entrevista agradecemos por el tiempo dispensado.

Las preguntas

El cuerpo de las preguntas realizadas, si bien puede variar levemente en función de los actores, ya que buscamos recabar información relevante, relativa a sus intereses y su vinculación con la agencia, y teniendo en cuenta que los entrevistados son provenientes de ámbitos y estructuras diversas, posee un cuerpo en el que nos permitimos generar un orden de conversación semi estructurada que finalmente nos otorgue datos de importancia, tales como:

- Relación y comunicación con la agencia.
- Visión sobre la misión de la agencia y el desarrollo regional.
- Valoración general de la agencia.
- Formas de trabajo conjuntas.
- Canales y formas de comunicación.
- Expectativas respecto del futuro.

Presentamos algunos ejemplos

Entrevista 01

¿Cuál es el rol o misión de la agencia?

¿Cuál es el objetivo del..... de Aderr?

¿A qué se refiere Aderr cuando habla de descentralización, armonía sustentabilidad y desarrollo productivo?

¿Quiénes son actores participantes de la agencia (directos e indirectos)?

¿Qué tipo de instituciones acompañan a Aderr?
¿Cómo las clasificarías?

¿Qué funciones cumplen las instituciones en las distintas actividades que se realizan?

¿Qué les ofrece hoy, la agencia, a las instituciones que participan?

¿Qué actividades realizan las organizaciones e instituciones en conjunto con Aderr?

En cuestiones de vínculo / comunicación ¿Cuáles son y cómo funcionan los canales de comunicación?

¿Cómo se genera hoy el feedback entre las instituciones y la Agencia?

¿Las acciones propositivas como se encaran?

¿Cómo calificarías esa relación? Aderr – Instituciones ¿Cómo los ven las instituciones, que valoración consideras que poseen de la agencia?

¿Cuáles son sus mayores fortalezas?

¿Qué consideras como fallas, debilidades?

¿De qué formas consideras que podría mejorar?

¿Qué acciones está tomando la Agencia en relación en éste tema particular? Acciones de acercamiento a las instituciones, de promoción de la agencia y de motivación del trabajo conjunto, etc.

¿Qué expectativas tenés respecto de éste proyecto que se está encarando?

¿Cuáles consideras que son las de la Agencia?

¿Y la del resto de sus actores?

Entrevista 02

¿Conoces la Agencia de Desarrollo Regional de Rosario? (Aderr)

¿De qué forma has estado relacionado con ella?

¿Tenés conocimiento si la institución a la que pertenece ha estado en contacto con Aderr?

SI NO HA ESTADO

Desarrollar un poco sobre la estructura y el funcionamiento.

SI HA ESTADO

Teniendo en cuenta la diversidad de instituciones de gobierno, de conocimiento y privadas que integran la agencia ¿Cómo consideras que Aderr es visto o valorado en la región?

SOBRE EL DESARROLLO REGIONAL

¿Sobre qué consideras que se habla cuando se dice desarrollo regional?

Teniendo en cuenta las teorías de “derrame” o las de “gestión social e infraestructura” o cualquier otra teoría subyacente en el ámbito del desarrollo ¿Cuál considerarías apta para un desarrollo regional sostenido y descentralizado?

¿Cuál consideras que debería ser el rol de la agencia de desarrollo regional?

La misión de Aderr habla de descentralización, armonía, sustentabilidad y desarrollo productivo ¿Cómo comprendés estos objetivos? O ¿Qué opinás sobre estos objetivos?

¿Qué objetivos deberían tenerse en cuenta que no están catalogados en ésta forma de ver el desarrollo regional?

ACCIONES

¿A qué acciones concretas debería enfocarse una agencia de desarrollo en pos de propiciar un verdadero crecimiento?

SI CONOCE LA AGENCIA

¿Cuáles crees que son las mayores fortalezas de Aderr?

¿Qué consideras como fallas, debilidades?

Teniendo en cuenta que éste es un proyecto para el desarrollo de un plan estratégico que permita estrechar los vínculos, generar proyectos y aliarse con las instituciones ¿Qué expectativas tendrías respecto del resultado al que se podría arribar?

14. PROCESO DE LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas se coordinaron y realizaron a lo largo de 30 días en espacios definidos por el entrevistado, dándole la posibilidad de sentirse a gusto y relajado durante el proceso.

Asimismo, las personas no han presentado, en ningún caso, objeción alguna a la recolección de datos, tanto imágenes como notas y video.

También se han mostrado cómodas y participativas, sobre todo adentrándonos en el desarrollo, demostrando interés en la generación de un proyecto innovador para la agencia.

Finalmente, se realizaron 10 entrevistas a miembros que cumplen con todos los requisitos de actores involucrados listados anteriormente. A continuación se expresan los resultados de las entrevistas en tanto, definición de usuarios y posteriormente, para la comprensión la valoración, los patrones comunes y las oportunidades de intervención que emergen de ésta investigación.

15. JOURNEY MAPS

“Existe la necesidad y la posibilidad de considerar a los usuarios no como individuos pasivos, sino como comunidades activas.” Ezio Mazzini

Utilizamos el mapa de experiencia de usuario para comprender a las diferentes instituciones y conocer su vincula con la agencia, nos permitió agrupar y definir en función del tipo de participación y el compromiso a cuatro usuarios distintos, y así como Ezio Mazzini explica de forma muy correcta, hemos considerado en ésta caso desde una acepción diferente a la clásica, a las instituciones, que son comunidades como usuarios.

Durante las entrevistas han surgido patrones de comportamiento que nos han ayudado a determinar una lista de 4 (cuatro) tipos diferentes de usuarios de la agencia. Cuando hablamos de usuarios en éste caso, lo hacemos identificando como tal a las instituciones, si bien se manifiestan representadas en una única persona que asiste o da seguimiento a las actividades comunes con la agencia, es a su vez la encargada de volcar esa información en su organismo y lograr el alcance a todos los miembros, por tanto entendemos que el usuario es la comunidad a la que pertenece.

Hemos desarrollado un Journey Map que nos permite diferenciar sus acciones, sus emociones, sus pensamientos y su comprensión de la agencia.

Comprender cuales son las motivaciones que lo sientan en la Mesa y que es lo que dice en relación a esto.

Para ello, hemos definido una serie de apartados y una matriz tres columnas y tres filas donde nos interesamos por conocer lo que hace, lo que necesita (o cree que necesita) y que es lo que siente y se pregunta. Además hemos dado lugar a la valoración que realiza de la agencia, en oportunidades que considera importantes para el progreso y desarrollo de Aderr o bien del desarrollo regional.

Tipo de Usuario: Le asignamos una definición en función de lo comprendemos que es su vínculo con la agencia, expresa en citas textuales de los pensamientos que nos ha compartido.

¿Por qué Participa?: Poder comprender sus motivaciones, nos ayuda a entender sus limitaciones y la calidad de su compromiso, su valoración por la agencia o la agenda que lo mueve.

La Matriz: Nos permite cruzar los datos sobre que hace, que necesita y que se pregunta. Dando lugar de ésta manera a comprender la forma que

actúa, lo que piensa y lo que siente, en relación a los puntos de vinculación más importantes que se dan entre las instituciones y las personas con la agencia.

Mesa Ejecutiva: Como interviene, participa o actúa frente a su situación en la mesa ejecutiva, cuando ésta es activa y con voto o cuando sólo participa como oído y voz, sin voto.

Propuestas: Como es su actividad en relación a las actividades, acciones, proyectos y/o programas, tanto en forma propositiva como cuando provienen de la agencia.

Comunicación: Recabar información sobre como canaliza la comunicación con su institución o bien como recibe y da cuenta de la información obtenida, para sí mismo, la institución y los socios de su institución. Así como también el feedback de dicho contacto.

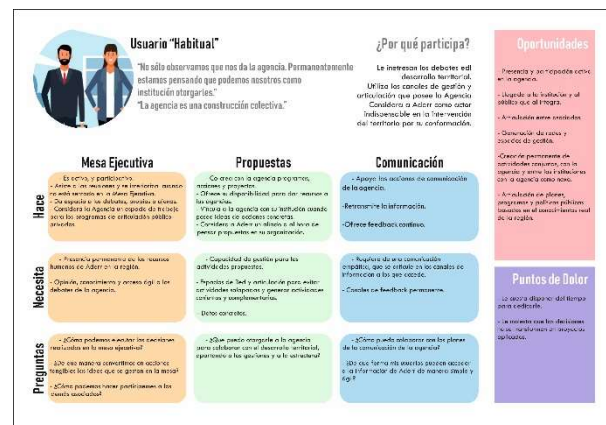


Fig. Mapa de Perfil de Usuario.

Oportunidades: Describir los hallazgos que podrían hacernos canalizar de forma positiva aquellas inquietudes, debilidades o puntos de dolor del usuario, en función de generar planes estratégicos que generen soluciones a éstas problemáticas.

Puntos de dolor: Para poder interpretar cuales son aquellos aspectos o temas más relevantes que preocupan, angustian o molestan a nuestros usuarios, de forma de transformarlos en oportunidades de mejora.

Mapa de Perfil de Usuario “DEBATIENTE”



Usuario Debatiente

“La agencia no debería hacer lo que hacen otros, sobre todo no administrar financiamiento, y hay cosas que nadie hace, hay que trabajar en esto.”

“Debemos salir de los conceptos rígidos y permitirnos las disputas. Las miradas no siempre armonizan.”

¿Por qué participa?

Le interesa la agencia como agente promotor del cambio, cree que hay discusiones que deben ponerse sobre la mesa, para generar programas de impacto y es activo en su participación.

Hace

Mesa Ejecutiva

- Es activo, debate y propone.
- Asiste a las reuniones y se interioriza de los pormenores cuando no está sentado en la Mesa Ejecutiva.

Propuestas

- Permanentemente vincula a la agencia con su institución cuando posee ideas de acciones concretas.
- Ofrece su disponibilidad para dar recursos a las agencias.

Necesita

- Es necesario trabajar en la crisis de representatividad, generar compromiso y participación activa.

Comunicación

- Vincula a su institución con la agencia, pero lo hace internamente.
- Sus acciones se limitan a la tarea institucional. No considera su responsabilidad la llegada al usuario final de la institución.

Preguntas

- ¿Cómo trasciende un plan estratégico, las cuestiones políticas?

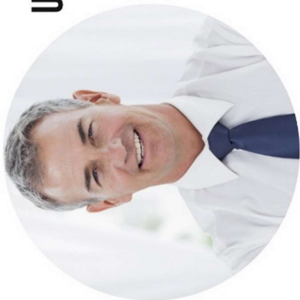
Puntos de Dolor

- Considera desactualizados ciertos conceptos adoptados.
- Le genera malestar ver la concentración de actividades en Rosario y su falta de descentralización.
- Le duele que no se converse sobre infraestructura social, aunque sea asociada al medio productivo.

Oportunidades

- Generar una institucionalidad vinculante, que solicite, no sólo presencia, sino, participación activa, entrega de recursos, tanto económicos, como tecnológicos y/o de innovación, etc.
- Trabajar en las políticas de descentralización del desarrollo, generando más presencia en la región.
- Estudiar de las cadenas de valor regionales y monitorear datos para dar respuesta a las necesidades concretas del territorio y a los actores más débiles y dinámicos de las cadenas productivas.

Mapa de Perfil de Usuario “INTERESADO”



Usuario Interesado

“Aderr es un complementador en cualquier cadena de valor, me potencia, me ayuda a hacer más cosas.”
 “Es un Aliado estratégico.”
 “Es una organización muy accesible.””

¿Por qué participa?

Ha trabajado en conjunto con la agencia y conoce los canales de gestión y articulación que posee. Cree en Aderr como actor indispensable en la intervención del territorio por su capacidad de complementador entre diversos tipos de instituciones.

Hace

Mesa Ejecutiva

- Es activo, y participativo. Le interesan las discusiones del agencia.
- Genera contacto permanente incluso cuando no es miembro activo de la mesa ejecutiva.

Propuestas

- Permanentemente vuelca las propuestas de programas, acciones, proyectos en la agencia.
- Considera a Aderr un aliado a al hora de pensar propuestas en su organización

Comunicación

- Considera la comunicación de la agencia, buena pero no profunda.
- Cuando observa acciones interesantes convoca a sus asociados para comunicarselas.

Necesita

- Fomentar el crecimiento de la estructura (recurso humano, capacitación del equipo, espacios de investigación, presencia regional)

- Que se protocolaricen ciertas formas de trabajo para simplificar las acciones en conjunto.
- Diseñar formas de proyecto que den espacio a los integrantes de la instituciones.

- ¿Cómo podemos desde la agencia traccionar la comunicación y el posicionamiento?
- ¿De que forma conseguimos feedback permanente?

Preguntas

- ¿De que manera generamos unidades de negocio que nos permitan dar crecimiento real a la estructura de Aderr?

- ¿Cómo es posible que las instituciones consideren a Aderr un aliado estratégico permanente?

- ¿Cómo podemos desde la agencia traccionar la comunicación y el posicionamiento?
- ¿De que forma conseguimos feedback permanente?


Oportunidades

- Propiciar ámbitos de co-creación entre las instituciones. Favoreciendo los proyectos que involucren tanto a los públicos como a los privados.
- Crear espacios para la fomentar innovación.
- Buscar diversidad y nuevas instituciones para ampliar la visión de la agencia.
- Tener llegada al territorio, como se tiene en Rosario.
- Establecer la apropiación del espacio de la agencia por parte de los asociados.
- Desarrollar unidades de negocio propias.

Puntos de Dolor

- Le genera frustración que el desarrollo de ciertas acciones conjuntas con la agencia requieran de trámites engorrosos que se podrían simplificar.
- Quisiera que los usuarios finales comprendieran los servicios de la agencia para evitar tener que ser el intermediario en acciones en la que se podría evitar.

Mapa de Perfil de Usuario "FANTASMA"



Usuario Fantasma

"Las instituciones participan porque la agencia tiene impacto y trabajo y es una forma de colaborar. La agencia se nutre de las instituciones. Pero no hay un valor que nos genere a nosotros como institución."
 "Las instituciones que integran la agencia de desarrollo tienen muy presente el potencial de la Agencia."

¿Por qué participa?

Es su deber por el compromiso de la institución en la que participa. No es su tarea principal, por lo que le dedica el tiempo necesario. Aunque considera que existe mucho potencial en la agencia, no es activo en generar propuestas que lo desarrollen.

Hace

Mesa Ejecutiva

- Cuando está en la Mesa Ejecutiva es normalmente un observador. Se dispone del tiempo para asistir.
- Cuando no está sentado en la Mesa Ejecutiva, sólo se acerca a la institución para reuniones y actividades específicas.

Propuestas

- "Las actividades las desarrollamos con los equipos internos, la agencia debe recibir las informaciones que remitimos, pero no se los invita a participar. No es un aliado a la hora de planificar actividades."

Necesita

- Comprender cual es el valor que la agencia le puede otorgar a su institución y a quienes participan de ella como usuarios
- Verificar que los programas diseñados por la agencia tienen impacto real.

- Que se faciliten las herramientas para la gestión de actividades conjuntas.

Preguntas

- ¿Cuál es el Valor diferenciador que Aderr aporta a las instituciones? ¿Está definido? ¿Es necesario discutirlo?

- Nosotros nos ocupamos de acciones restringidas a nuestras áreas de acción, pero la agencia involucra actores muy variados, ¿Podría liderar acciones de acceso al conocimiento, la vinculación y la promoción de la producción?

Oportunidades

- Convertir a Aderr en un aliado estratégico y un referente al momento de planificar acciones.
- Definir el valor de Aderr para el reconocimiento de las instituciones pertenecientes y del medio.
- Promoción de la producción, el acceso al conocimientos, las tecnologías y las nuevas herramientas.

Comunicación

- Conoce por su presencia las actividades y servicios de la agencia, pero no es consistente en transmitirlos.

Puntos de Dolor

- No comprende como relacionarse con la agencia de modo permanente y de impacto.
- Le genera incertidumbre no entender el valor real de la actividad de la agencia en relación con su institución.

- Conocer al resto de los asociados, saber en que trabajan y establecer vínculos con ellos.
- ¿La agencia debería expresarse, sentando posición sobre diversos aspectos que involucran al desarrollo?
- ¿Cómo siento posición sin perjudicar a ninguno de mis actores?

EL PLAN

16. LOS DESAFIOS



Fig. Definir el Desafío.

El reto es definir el desafío, habiéndonos permitido corrernos de prejuicio de lo que llegó establecido y darnos la oportunidad de diseñar una meta diferente, expresada por la indagación e interpretación de las experiencias analizadas.

A través del desafío buscamos establecer una pregunta que ponga de manifiesto la forma en que podremos beneficiar a los usuarios, clientes o personas que estén relacionadas con el proyecto.

El desafío nos llevará posteriormente a través de un plan acción definido de acción para la ideación de propuestas que concreten este proceso.

En nuestro caso la enunciación es la siguiente:

¿Cómo podríamos mejorar los vínculos de Aderr (Agencia Regional de Desarrollo Rosario) con las instituciones que la integran para facilitar su influencia en el territorio?

17. BRAINSTORMING



Fig. Etapa de Imaginación.

¡Ya tenemos el desafío! Conocemos a los actores involucrados, nos relacionamos con las personas detrás de los usuarios, empatizamos con ellos, los observamos, indagamos con ellos, exploramos sus percepciones e interpretamos aquellas necesidad explícitas y subyacentes en su relación con la agencia.

¡Es hora de trabajar! En ésta etapa buscamos Co-crear, invitando a participar en un proceso de colaboración que nos lleve a pasar de los hallazgos concretos a las oportunidades de trabajo. Transformando los hechos y las observaciones en insights, que deriven en posibles acciones ejecutables.

En el proceso de analizar las entrevistas, se desgrabaron las horas de conversación prestando atención a comprender las categorizaciones y los patrones generales que se daban para ello, luego, con las citas transcritas (véase anexo citas) realizamos un brainstorming de clasificación de las ideas más sobresalientes.

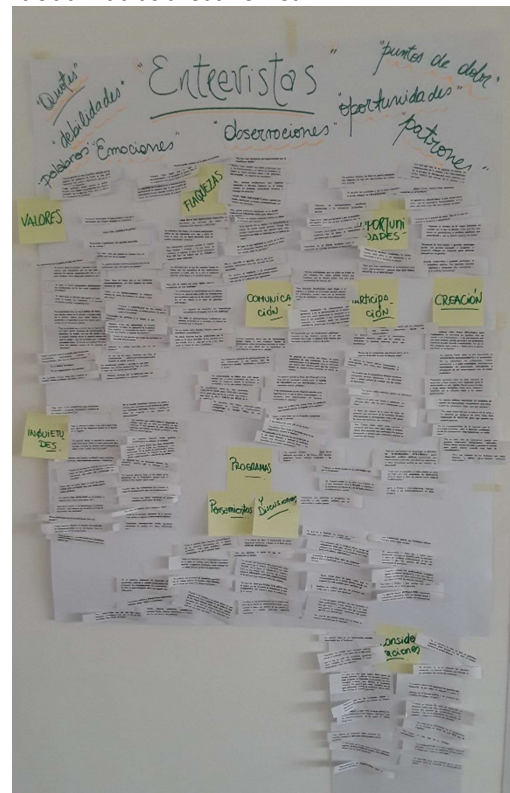
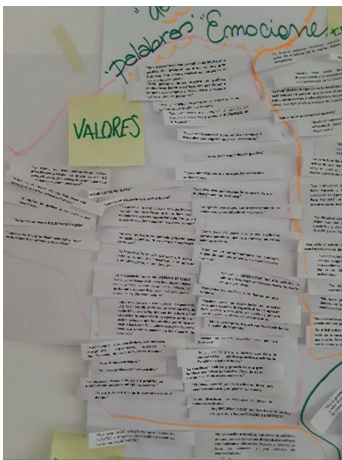


Fig. Brainstorming

Quedando finalmente organizadas las ideas en las siguientes categorías:

Valores

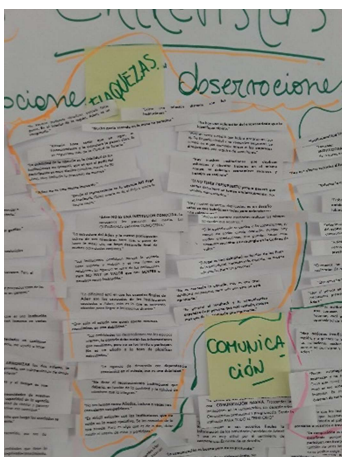


Organizamos en valores todas las ideas que representaban puntos de valor y fortalezas para los usuarios

Entre ellos se destacan:

- La Permanencia a través de los años que lo representa como una institución sólida.
- La trascendencia a través de los signos políticos, destacando que los gerentes no pertenecen a un partido.
- La articulación de entidades de Públicas, Privadas y de Conocimiento, que generan un espacio de debate que no puede darse en otros ámbitos en porque normalmente falta alguna de las 3 bases.
- Su capacidad de gestión y articulación, destacando, además el valor y la capacitación del equipo que integra la organización.
- Su potencial de desarrollo.

Flaquezas



Se colocaron en flaquezas, los pensamientos o citas que definen puntos de debilidad, aspectos que se visualizan como negativos o necesidades de cambio.

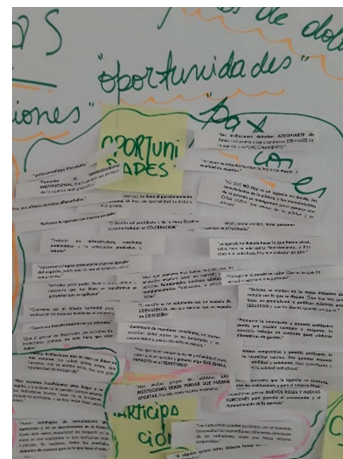
Aquí se destacan algunos puntos a considerar, en principio:

- La crisis de representatividad, manifestada en personas que están en la mesa ejecutiva y no participan. Representantes de instituciones que no participan en la mesa y no se acercan al espacio.
- La participación y comunicación de la institución depende, en mayor medida de quien es el representante que a que institución pertenece. Normalmente los

integrantes de las instituciones desconocen lo que sucede en Aderr o lo que la agencia puede ofrecerles.

- Las instituciones no lo toman como aliado estratégico (integrándolo a sus actividades) lo que genera esfuerzos duplicados o solapados y distancia comunicacional e institucional.
- La falta de reconocimiento institucional, posicionamiento en el medio y el hecho de que no sea una marca/institución conocida.
- La dependencia económica del Estado.
- La baja representatividad en el resto de la región.
- Perfil de participación homogéneo (mayormente hombres, blancos de 50 años o mayores)

Oportunidades



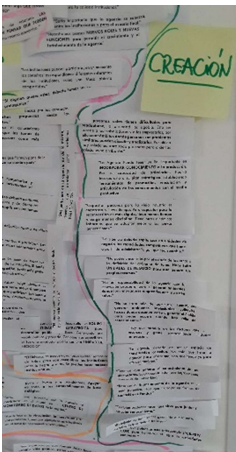
En ésta categoría, en la medida que avanzamos en el desarrollo de la lluvia de ideas, reordenamos para configurar sub-categorías que ampliaran tipos de oportunidades específicas que observaban los actores, por lo tanto se añadieron las categorías

Creación. Comunicación, Participación y Programas.

Dentro de las oportunidades aparecen ideas como:

- Definir un nuevo Rol de Participación en la agencia.
- Poder convertirse en un Aliado estratégico para las instituciones
- Transformarse en un referente de la región. Estableciendo, además, presencia en el territorio.
- Realizar actividades de Co-creación con las instituciones.
- Desarrollar una Institucionalidad Vinculante
- Promover ambientes innovativos.
- Generar una puesta en valor de la agencia

Creación



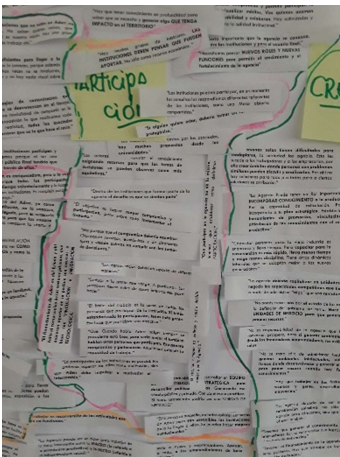
Se ha relacionado la creación en espacios nuevos de trabajo para la agencia, espacios escasamente o no desarrollados que permitan crear nuevas formas de vinculación. Los pensamientos destacados han sido los siguientes:

- Trabajar en la Incorporación de conocimiento a la producción.
- Trabajar en la

readaptación de los empleos que están transformándose. Capacitando para la reconversión.

- Generar Unidades de Negocios para desarrollar recursos económicos propios.
- Promover ambientes intelectuales, culturales y físicos para el desarrollo de la innovación.
- Propiciar espacios de discusión para que las personas que similares dificultades puedan discutirlos.
- Convertirse en un espacio de construcción colectiva, estableciendo proyectos de trabajo que articulen todas las esferas.

Participación



En éste apartado, asociamos los patrones relacionados con el compromiso y la participación de las instituciones tanto como representantes, en la mesa, como representantes de instituciones y a la vez la participación de la institución y sus asociados, éstas

son las experiencias generales:

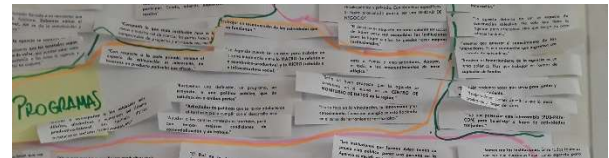
-Quienes quieran participar (instituciones) deberían tomar un Rol protagónico. Para las personas es desafiante porque quienes lo hacen asisten voluntariamente y disponen de tiempo de otras actividades o participaciones.

-Las instituciones tienen el desafío de Apropiarse de la agencia.

-El compromiso con la agencia debería asumirse, otorgando recursos, no sólo económicos, sino tiempo, vinculación e innovación tecnológica. Esto también colabora con que las decisiones se sientan más equitativas.

-Ampliar el compromiso y la pertenencia generando nuevas formas de participación y de representación de la misma.

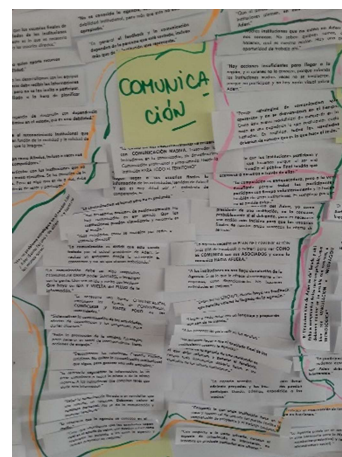
Programas



Se listan algunas ideas generales o más concretas de posibilidad para la generación de programas futuros:

- Estandarizar formas de presentación de programas/proyectos para ofrecer a las instituciones.
- Articular políticas y/o proyectos que den satisfacción a todo el triángulo.
- Generar mejores condiciones de comercialización y trabajo. Asistiendo a los eslabones dinámicos de la cadena (pymes-productores sociales-trabajadores, etc.)
- Establecer un centro de Monitoreo de datos de la región.
- Dar un espacio de trabajo entre lo macro y los micro, expresado en un espacio de articulación de lo económico-productivo con la economía social.

Comunicación



Se consulto sobre la comunicación, la llegada de las actividades de Aderr a las instituciones, el feedback recibido, los canales utilizados y el posicionamiento de la agencia.

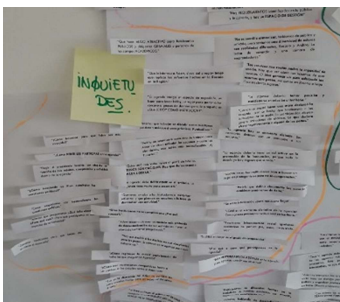
-Hay una necesidad de trascender las instituciones, sin

desestimarlas, cuando hablamos de comunicación, para llegar a todo el territorio. Generando acciones de empuje.

- Es importante comunicar desde el hacer con las personas, conocerse y generar un flujo de ida y vuelta.

- Entablar una comunicación empática, sin cortar la institucionalidad, volviendo al contacto personal, que es el mayor feedback.
- A pesar de los canales activos con la institución gran parte de su estructura y sus asociados, normalmente no les llega la información y no generan un feedback con la agencia.
- Crear un Plan de Comunicación, establecer como se comunica con sus asociados y hacia afuera, posiblemente diferenciando la oferta según las instituciones para ofrecerles complementariedad y no competencia.

Inquietudes



Dentro de las inquietudes expresadas entre los actores, las siguientes son las más destacadas:

-¿Cómo sería posible replicar los esfuerzos que se

realizan en Rosario en la Región, descentralizando la actividad de la agencia?

- ¿Cómo logramos que las instituciones piensen en la agencia a la hora de diseñar y ejecutar, proyectos programas y actividades?

- ¿Cómo logramos espacios de participación donde los actores se sientan protagonistas, comprometiéndose con los objetivos de la agencia?

- ¿Cómo establecemos los parámetros de éxito para las acciones realizadas?

-¿Cómo diseñamos un Plan estratégico que trascienda los signos políticos?

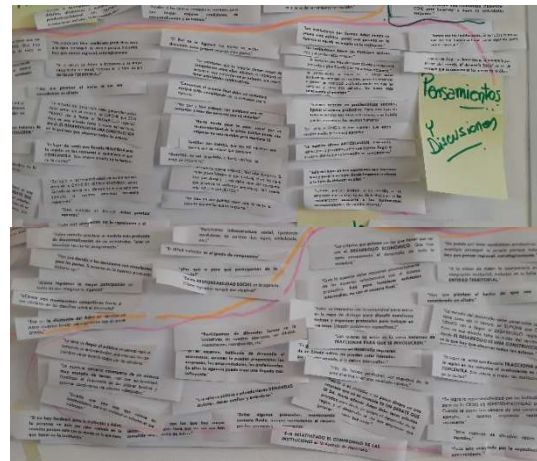
- ¿Cómo debe ser participar en la agencia? ¿Para que participamos en éstos espacios de articulación?

- ¿De qué manera podemos tener un rol permanente y activo en la promoción y el desarrollo de la innovación en la región?

- ¿Debemos intervenir en la infraestructura social?

- ¿Cómo podemos trascender la dicotomía de que los socios son de primer grado pero los servicios normalmente son para usuarios finales?

Pensamientos y Discusiones



Algunos pensamientos sobre el funcionamiento de la agencia, como por ejemplo:

-La agencia debería armar agenda para trabajar sobre algunos temas prioritarios.

-Las instituciones que la integran deberían de conocerse entre sí, no solo superficialmente, sino en que y como están trabajando.

-El objetivo de la agencia se relaciona con lo económico productivo.

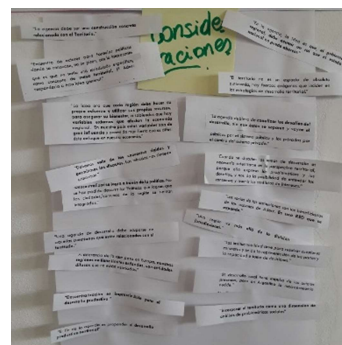
-La agencia debe trabajar para fortalecer las entidades intermedias.

También, sobre el desarrollo territorial:

- La región siente que Rosario concentra.

- Es necesario trabajar en la falta de Entidad Territorial.

Consideraciones



Aquí se listan citas que responden a comprender lo que sucede con la economía y el desarrollo territorial en nuestro país, donde se entiende que a diferencias de en otras partes del

mundo, la región suele ser un espacio de límites difusos que carece de recursos propios o entidad política y que debe crearse a tal fin. En nuestro país, es un desafío constante el desarrollo territorial, considerando que si bien las regiones pueden disponer de recursos para asegurar el bienestar y el desarrollo como fuere comprendido por los actores locales, las variables macroeconómicas afectan de forma considerable

las acciones concretas y las políticas a largo plazo, poniendo de manifiesto la dificultad de la aplicación de éste enfoque en nuestra economía. Por lo cual supone un desafío lograr establecer la perspectiva para la cual serán necesarias estrategias especialmente diseñadas.

LOS HALLAZGOS

18. INSIGHTS

Es la hora de establecer los hallazgos y las oportunidades descubiertas en el brainstorming, que puestas a plazos se transformen en proyectos. Como todo plan nos proponemos perseguir y alcanzar la visión que poseemos a futuro de la organización a la que pertenecemos, para ello debemos entender cuál es nuestra agenda y que objetivos perseguiremos a corto, mediano y largo plazo. También verificar detrás de que objetivos no iremos, para no gastar recursos en esfuerzos innecesarios.

Es posible desarrollar un plan estratégico que genere valor a la Agencia Regional de Desarrollo, considerando su influencia en los ámbitos públicos, privados y de conocimiento y la gran influencia que posee en el medio, como hemos verificado en el Mapa de Actores. Interviniendo a su vez en los aspectos de la innovación regional y social, interviniendo en la producción a través de programas y proyectos relacionados con la tecnología, la producción y la innovación, que influyan en la economía y la sociedad.

Listamos una agenda siete INSIGHTS, expresados en función de lo relevado entre los usuarios y los actores participantes de las entrevistas y dentro de cada uno las oportunidades que podrían surgir de ellos, teniendo en cuenta el brainstorming realizado, y sin desmedro de nuevas oportunidades que pudiesen aparecer en la co-creación de las siguientes etapas.

Es importante destacar que incluso las oportunidades definidas dentro de los insights tienen las condiciones necesarias para transformarse en planes de trabajo por sí mismos.

Este es un modelo elaborado para generar un nuevo espacio de divergencia, analizando las posibilidades de trabajo de cada objetivo general y específico para converger en las especificaciones de trabajo a implementar posteriormente por la agencia.

A continuación se listan los Insight generales y sus oportunidades específicas.

1) CODISEÑO

Entendiendo la agencia no, como un lugar exclusivo de coexistencia, sino como un espacio para la generación de programas, proyectos o políticas conjuntas, entre los diversos actores asociados.

- Participar a los asociados a generar proyectos, programas, etc. (determinar un modelo de trabajo aplicable).
- Espacio de gestión que amalgame los conocimientos de lo público y lo privado.
- Proyectos propios de la agencia de intervención en la región.
- Acciones de coordinación, de definición, de diseño, que son del estado y que se pueden trabajar desde la agencia porque ahí está el estado y que los privados por sí mismos no pueden hacer.
- Programas de establecimiento de diversidad económica (economía circular, empresas B)

2) POSICIONAMIENTO

Con el fin de generar un reconocimiento adecuado, y el acercamiento a nuevas y diversificadas instituciones. Instalándose a través de los valores y atributos que posee Aderr que lo distinguen en su tareas de otros organismos e instituciones.

- Reconocimiento de la Agencia en el medio. Instituciones y Usuarios finales.
- Crecimiento de la estructura (recurso humano, capacitación del equipo, espacios de investigación, presencia regional)
- Nuevos asociados, instituciones de diversos perfiles (“sacudir la estructura”).
- Establecer un ROL no competitivo (que ofrezco que sea adicional o complementario) Segmentar y diferenciar la comunicación.

3) COMUNICACIÓN

Estableciendo un plan que tenga a consideración los objetivos necesarios para generar buena llegada a las instituciones a la largo de toda la región, definiendo como serán accesibles las

ofertas a los usuarios finales y la persecución de un feedback permanente.

- Estrategia de conocimiento por parte del usuario final (participen o no de instituciones asociadas)
- Acciones de empuje, imponer la marca.
- Participación de los diversos asociados en la comunicación. Dar presencia en los medios a los diferentes actores.
- Sentar posición para demostrar que trasciende las posturas gubernamentales.
- Evitar el solapamiento (no sólo con Aderr) de las labores de las instituciones para reforzar la articulación entre ellas.
- Segmentar a información (no puedo comunicar lo mismo a las instituciones)

4) NO HACER LO QUE HACEN LOS DEMAS

Establecer una cadena de valor que permita encontrar los nichos del desarrollo que, además de generar impacto, no sean solapados a actividades realizadas por los miembros de la agencia. Buscando diferenciarse en la oferta.

- Dar a todos espacios para liderar (presentación de proyectos, comunicación, propuestas de liderazgo presidencial) rol protagónico de todos los participantes.
- Propiciar ámbitos de innovación y apoyo a emprendimientos de base tecnológica.
- Trabajar en la reconversión de las actividades que ya no funcionan.
- Generar ambientes intelectuales, culturales, físicos donde desenvolverse y generar el ámbito para poder recurrir cuando hay falta de conocimientos. Que los innovadores no estén solos.
- Desarrollar innovación regional. Trabajar en los factores que traen recursos y gente.
- Acciones Vinculantes. (Activos en cumplir las tomas de decisiones, participar otorgando recursos como tiempo, tecnología, innovación.)
- Establecer la “descentralización”. Propiciar una agenda que trascienda los límites de Rosario.
- Definir un espacio de acción, dar el debate de cuál es el lugar de trabajo de la agencia (¿Lo macro, económico-productivo o lo micro, la infraestructura social, establecer una zona intermedia?)
- ¿Qué debe abarcar? ¿Para qué está? ¿Ocuparse de un número limitado de temas?

5) GENERAR IMPACTO REGIONAL

Buscar la extensión real del campo de acción de la agencia, generando presencia en la regionalidad, de modo de poder replicar los esfuerzos a lo largo de su área de influencia, convirtiéndose en un referente para los actores del medio en el que se encuentra inmerso.

- Representatividad en la región, con recurso de la agencia.
- Generar información sobre la región (centro de análisis de la agencia) permita establecer datos y operar en el medio.
- Programas de Coordinación de acciones con las instituciones, que las instituciones quieran estar.
- Establecer parámetros de éxito para poder medir y dar seguimiento a las acciones.
- Incorporar conocimiento a las producción (herramientas de promoción, vinculación y articulación de los conocimientos con el medio productivo)
- Dar espacio a la infraestructura social, relacionada con la operatividad del sector productivo y la fuerza de trabajo.
- Salir del lugar en que suponemos que hacemos bien y pasar a un lugar donde tengamos certezas a la hora de elaborar un plan.

6) DESLIGARSE DE LA IMAGEN

“ORGANISMO DE LA MUNICIPALIDAD DE ROSARIO”

Utilizar mecanismos que permitan escapar a las percepciones, de que la agencia es un ente perteneciente a la Municipalidad de Rosario, con las referencias políticas que eso implica, reforzando su imagen de espacio apolítico, que trasciende las agendas de los gobiernos.

- Presidente por mérito
- Generar rédito propio con unidades de negocio.
- Los privados debieran acompañar con recursos, vinculación tecnológica o innovación. (asignar recursos hace que las decisiones se perciban como más equitativas.)
- Equipos de investigación en la región (¿posible unidad de negocio?) centro de monitoreo de datos.
- Generar calidad institucional a través del compromiso y la presencia activa de las instituciones. Normalizar la presentación y

aprobación de programas o proyectos para el desarrollo u acciones básicas como articular pasantías.

7) CALIDAD INSTITUCIONAL

Generar espacios de participación que deriven en la presencia de actores comprometidos, reforzando la cantidad y calidad de instituciones involucradas, así como la capacidad de trabajo e influencia en el medio.

- Generar participación de las instituciones que no se sientan en la mesa.
- Establecer el compromiso y la participación de los asociados activos, adherentes y honorarios.
- Imagen de “Aliado estratégico”, apropiación del espacio institucional. Convertirse en un referente. (Quitar sólo el prestigio del centro)
- Espacios de comunicación y feedback (independiente de las personas sentadas o la institución que representan)
- Nuevos roles y formas de participación (dar el debate ¿Qué debería ser participar en la agencia?)
- Excelencia cantidad/calidad (se logra con mayor cantidad de “usuarios”)
- Repensar el ROL ¿Qué significa o de qué manera participamos de la agencia?

DIVERGENCIA CONVERGENCIA

19. PLAN DE TRABAJO CONJUNTO

Programa de Trabajo "Jornadas de Planificación Estratégica" Agencia de desarrollo Regional de Rosario

Presentación

"Día 01" La visión

A partir de los datos recolectados de las entrevistas, se desarrollo un ejercicio de Brainstorming, en el cual se definieron siete espacios que generan oportunidad de trabajo para la agencia.

- Co-Diseño
- Posicionamiento
- Comunicación
- "No hacer lo que hacen los demás"
- Impacto Regional
- Desligarse de la imagen "Municipalidad de Rosario"
- Calidad Institucional

A partir de éstos insights realizaremos un abordaje dinámico y en etapas para el desarrollo de un plan estratégico con visión a un futuro que establecerán colectivamente los integrantes de Aderr.

Etapas de Trabajo

- Desarrollo de la Visión.

Basándonos en las oportunidades, pensaremos una visión a futuro, permitiéndonos establecer los pasos a seguir para lograrlo, las fortalezas que tenemos para alcanzarlo y los desafíos con los que nos enfrentamos para llegar ahí.

- Causas y Efectos

Podremos organizar los problemas que enfrentamos para llegar a nuestra visión, definiendo que los causa y que consecuencias tiene para la organización.

- Acciones

Revisaremos las acciones que nos permitan alcanzar nuestra visión, organizándolas según su impacto y los recursos que debemos invertir para lograrlas.

"Día 02" El plan

Con los datos recabados de la primer jornada realizaremos en equipo el desarrollo de un plan que nos lleve a la visión.

- Iniciativas

Pensaremos en conjunto propuestas para alcanzar los objetivos, realizando un ejercicio de ideas pensando en el "approach" al objetivo.

- Selección de ideas
- Propuestas de Valor

Nos permite verificar lo que queremos lograr, definiendo que tenemos al momento para hacerlo, que tendremos a futuro y cual es el valor que le otorgaremos a la institución.

- Hoja de Ruta

Establecer los objetivos de valor y sus avances a plazos, en un cuadro dinámico.

- Conclusiones

Cierre de la Jornada.

La Jornada se diseñó con dinámicas provenientes del campo del diseño estratégico, que estimulan la discusión, el consenso y la posibilidad de creación de pensamientos colectivos.

Está dividida en dos etapas, una de visión y oportunidades, para establecer la mirada que los asociados poseen sobre la agencia, cuales son las problemáticas que los afectan y de qué forma impactan en la organización.

Una segunda etapa de trabajo colectivo, donde idearemos las iniciativas para resolver las problemáticas definidas, y las jerarquizaremos en función de los recursos necesarios para ponerlas en práctica y el impacto que logren en el medio.

Por último, será necesario establecer una hoja de ruta, que detalle la prioridad de las iniciativas, destinándoles una duración para su desarrollo y la planificación de los objetivos en el transcurso del tiempo hasta alcanzar la visión definida.

20. PLANILLA DE VISION

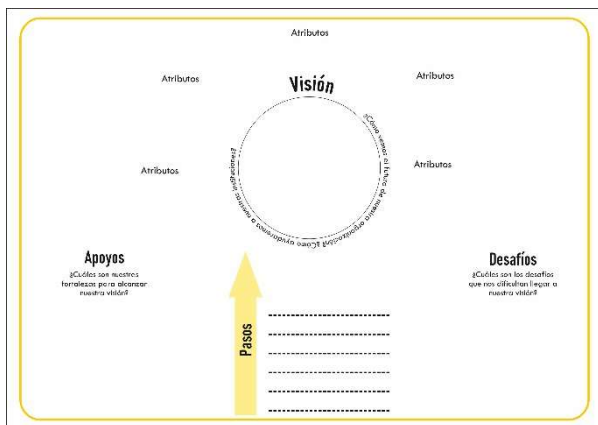


Fig. Planilla de Visión

Siguiendo el diseño de la Jornada de Planificación estratégica, iniciamos un espacio dinámico de trabajo con el equipo de Aderr, utilizando ejercicios de colaboración colectiva, que fomenten la discusión y el consenso desde diferentes perspectivas.

En la siguiente planilla tenemos por objetivo definir una visión de cara al futuro. Observando además cuales son aquellos atributos que desarrollaremos en el alcance de nuestra visión y que será claves para su anclaje.

Permitiéndonos establecer en un plan los pasos a seguir para lograrlo, teniendo en cuenta las fortalezas que tenemos para alcanzarlo y los desafíos con los que nos enfrentamos para llegar ahí.

21. ARBOL DE PROBLEMAS

Habiendo comprendido la visión que queremos alcanzar, elaboramos una discusión sobre, cuales son las problemáticas que nos dificultan alcanzar los objetivos, deteniéndonos a pensar, cuales son los factores que las provocan y cuales los efectos que causan en el medio que nos afecta.

De esta forma sencilla, podemos comprender la profundidad y complejidad de nuestras problemáticas de manera clara y sencilla, además de visualizar el impacto que posee en nuestro entorno, de forma de poder elaborar las estrategias que nos permitan gestionar soluciones.

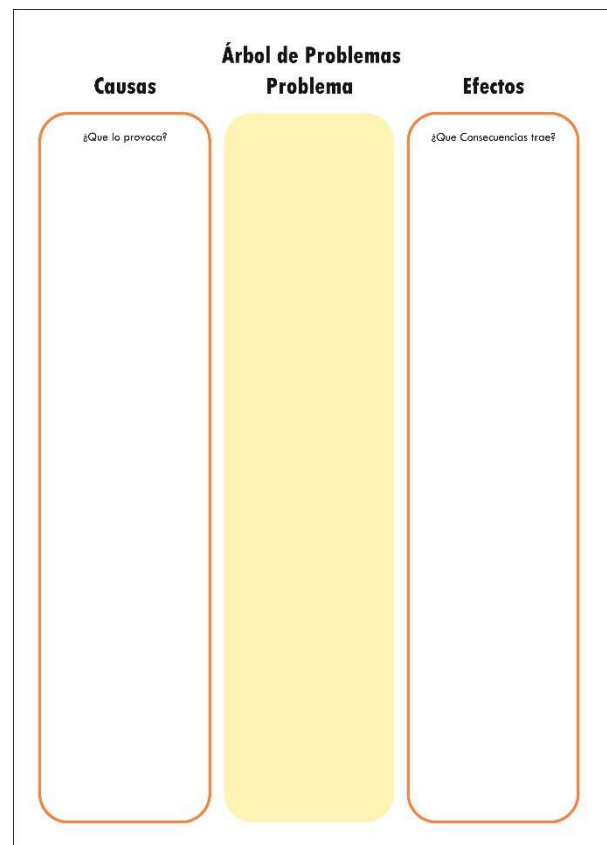
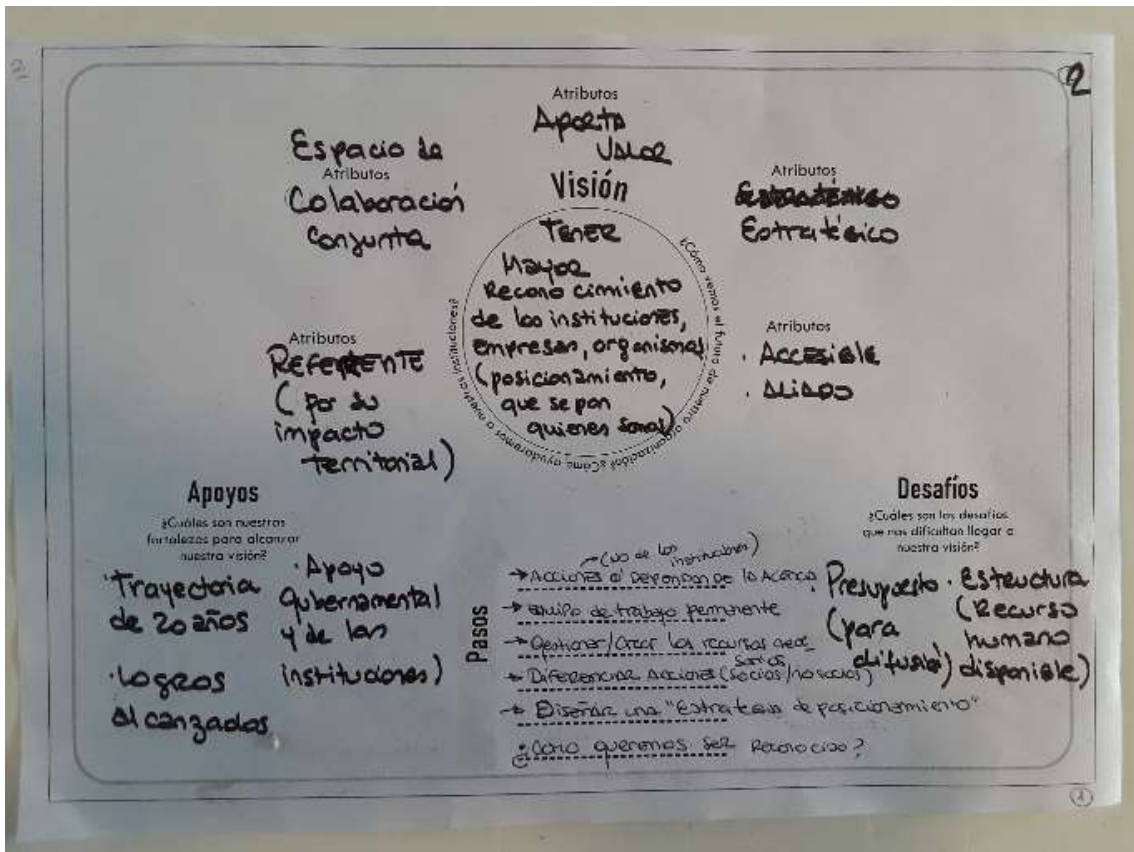
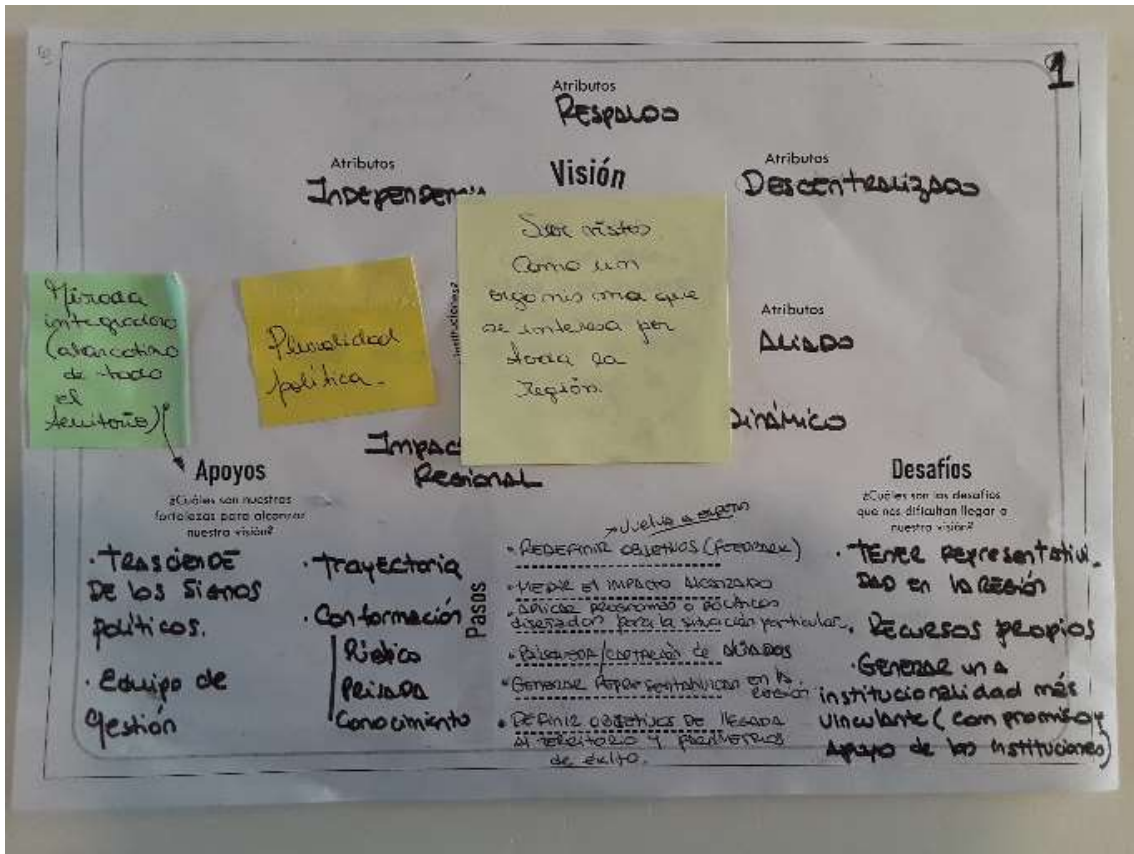
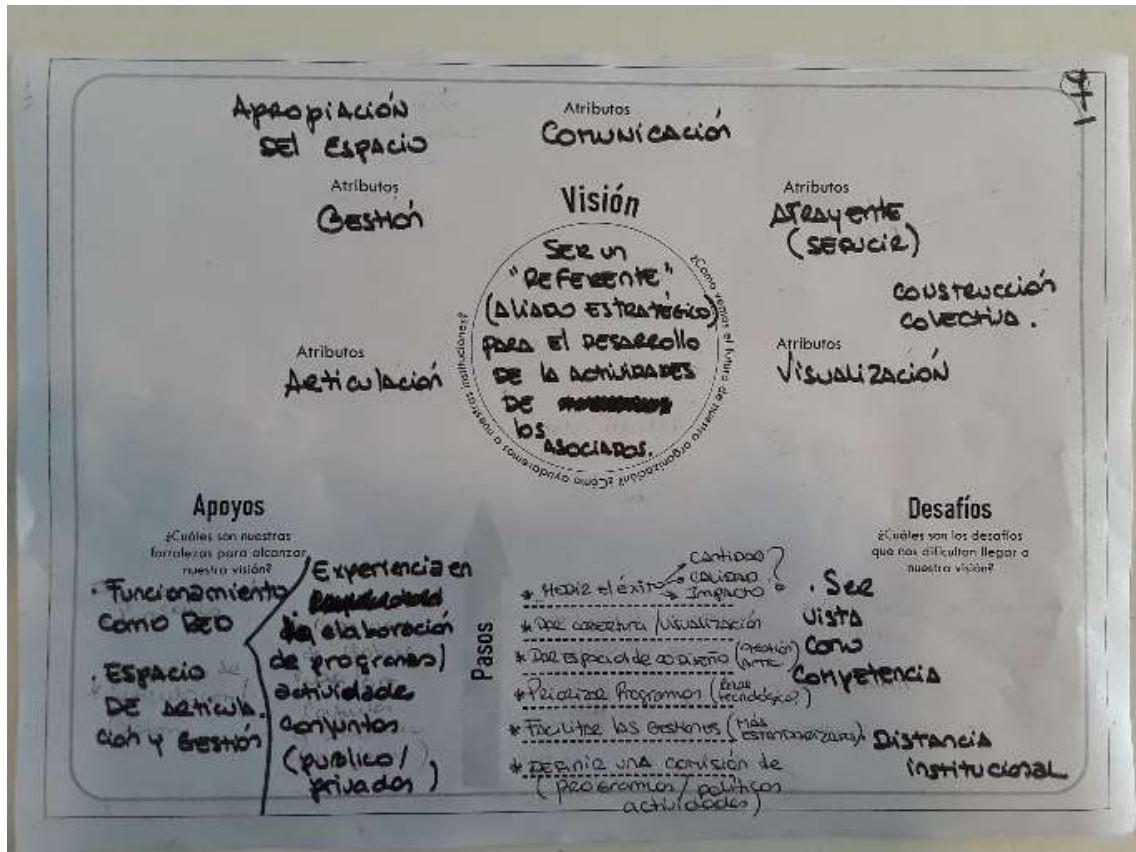


Fig. Árbol de Problemas

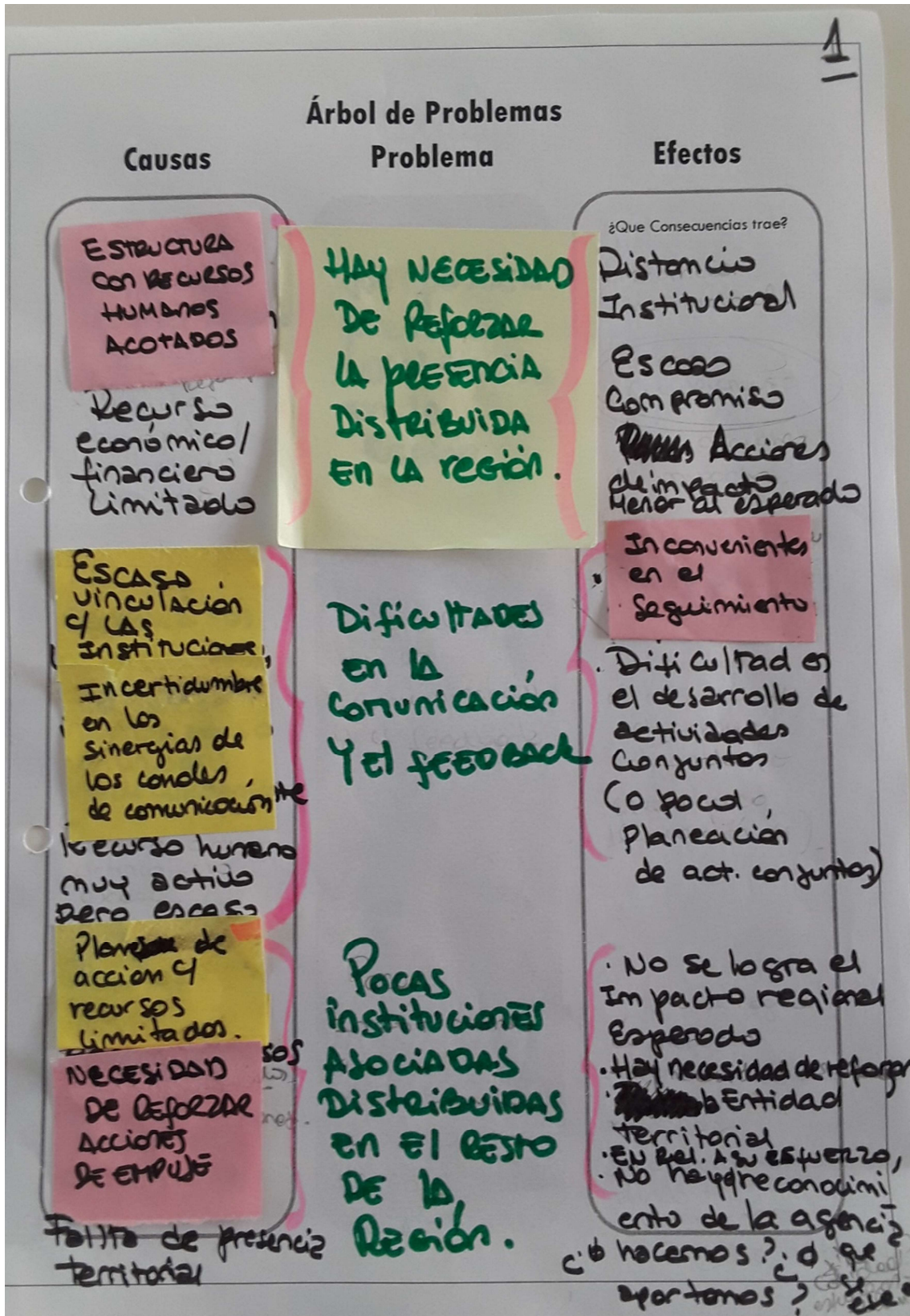
22. DESARROLLO

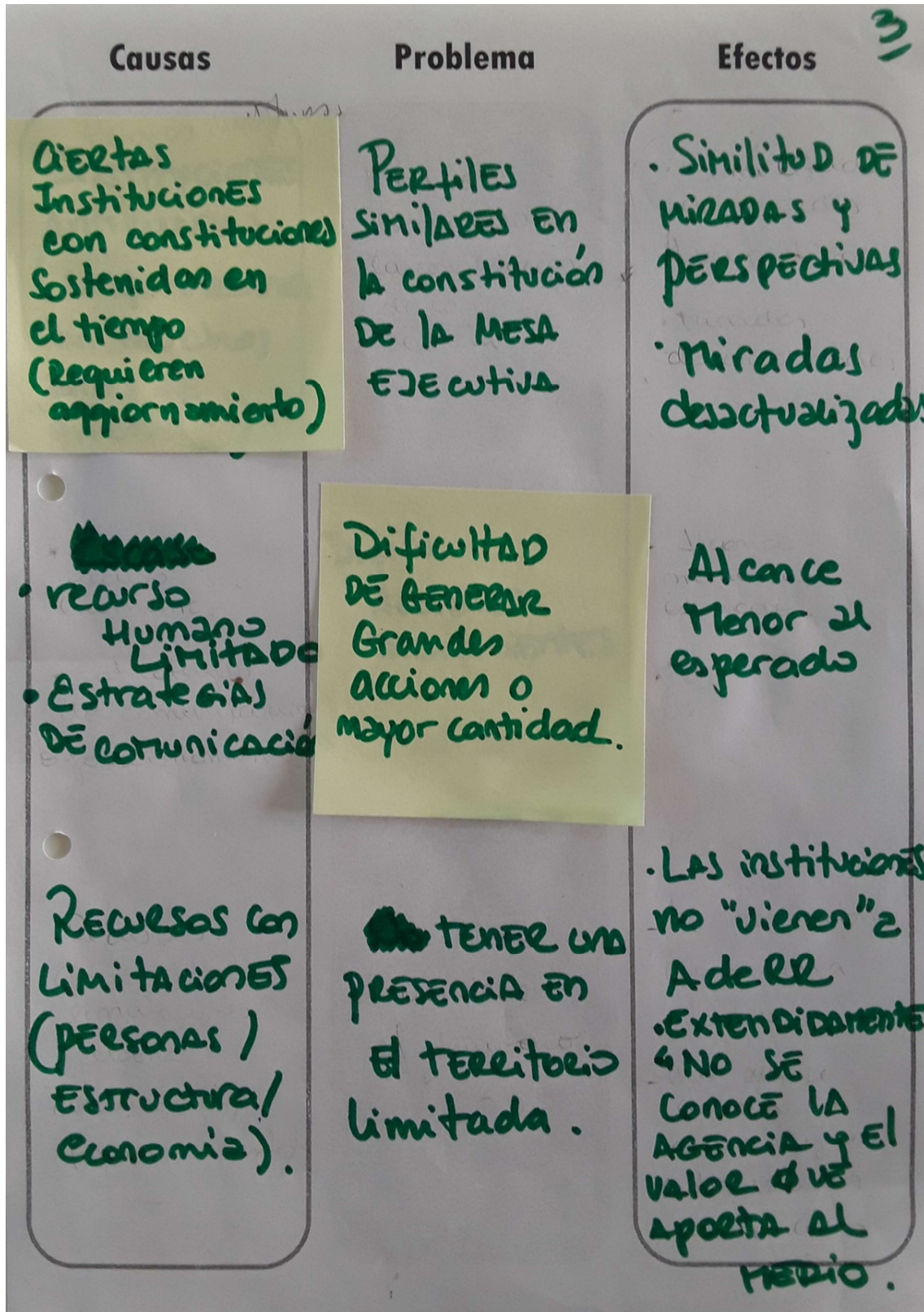
A continuación se detalla el relevamiento realizado de las planillas de visión y su complemento con el árbol de problemas, lo que permite una rápida visualización del objeto y sus problemáticas generales.





Nota: Todas las planillas desarrolladas se encuentran anexadas como material complementario. Véase apartado al final del informe.





Árbol de Problemas

4

Causas

¿Que lo provoca?

Conocimiento del tema.

Dificultad de elaborar propuestas que respondan a todos los intereses.

• Acurr no es un Aliado (en el pensamiento)

Falta de apropiación del espacio.

• Necesidad de reforzar ~~los~~ recursos (humano/financiero) para mapeos, análisis de datos, co. creación, diseño estratégico)

Problema

Espacio de Trabajo desconocido (Incertidumbre)

Algunos.

~~los~~ instituciones

no firman en Aderr a lo largo de implementar acciones

Son necesarios ^{nuevos} ~~instrumentos~~ instrumentos para el desarrollo de este tipo de políticas.

Efectos

¿Que Consecuencias trae?

Incertidumbre

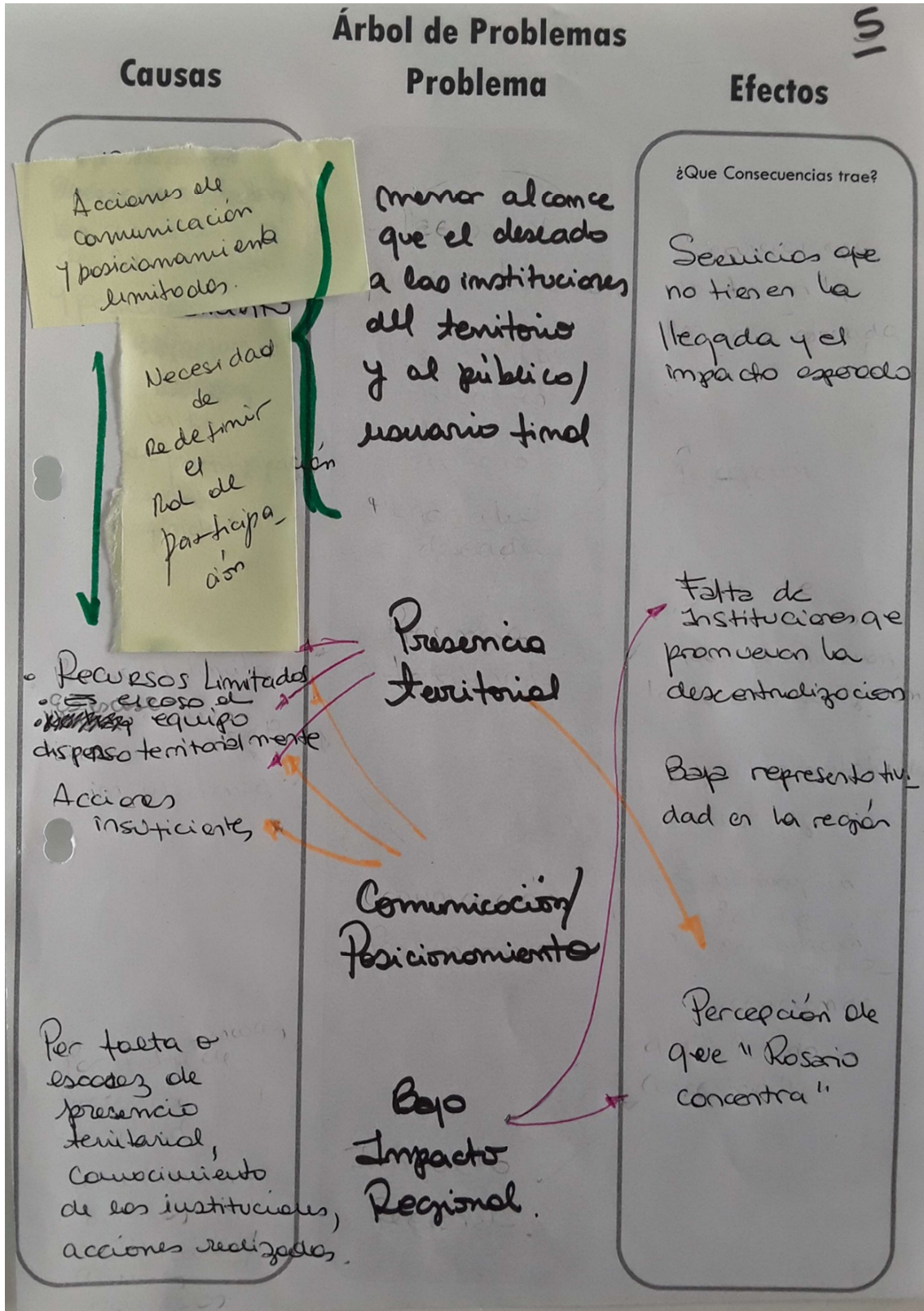
Miedo al Fracaso

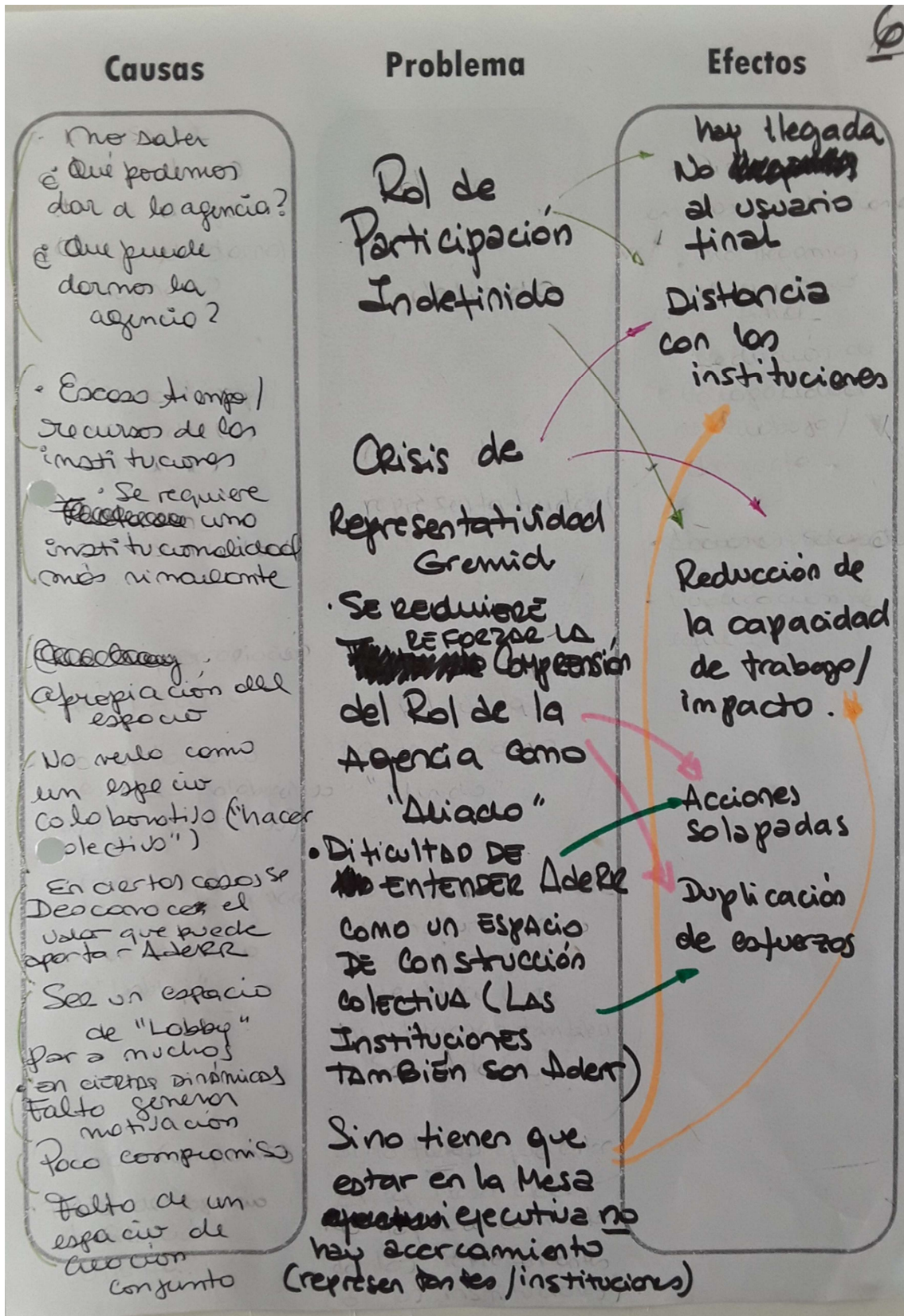
No hay espacio de discusión para estos temas

Se redizoran acciones similares o con el mismo propósito.

• Desconocer que nichos / Cadenas de Valor abordar

• En la región hay Escaso pensamiento de "Innovación regional/situada"





Causas	Problema	Efectos
<p><i>Hiperinstitucionalidad: Existencia de múltiples instituciones.</i></p> <p>→ Existe ^{una} comprensión ^{limitada} del valor que aporta Aderre (Red / Gestión / articulación) del espacio</p>	<p>Visión de "Competencia" hiperinstitucional</p>	<p>* Acciones solapadas</p> <p>* Duplicación de esfuerzos</p>
<p>→ Falta de espacio de "Diseño Colectivo" con instituciones</p> <p>→ Mucha información 'fuera' en representación</p> <p>→ muchas dificultades en el feedback constante con las instituciones</p> <p>→ Ruidos en los canales de comunicación</p> <p>→ Necesidad de ampliar las acciones de "empate"</p>	<p>DIFICULTADES EN LA "Apropiación del Espacio"</p>	<p>* Las instituciones no piensan / acercan a Aderre cuando realizan actividades, crean programas, eventos, etc.</p>
<p>→ muchas dificultades en el feedback constante con las instituciones</p> <p>→ Ruidos en los canales de comunicación</p> <p>→ Necesidad de ampliar las acciones de "empate"</p>	<p>Intereses disímiles: Dificultad en elaborar una propuesta de valor que responda a todos</p> <p>comunicación y feedback</p>	<p>* Falta de llegada al público de las instituciones</p> <p>* Desconocemos como piensan / Sienten los protagonistas</p> <p>* Dificultad en el seguimiento de acciones</p>

Nota: Todas las planillas desarrolladas se encuentran anexadas como material complementario. Véase apartado al final del informe.

23. MATRIZ DE VISION

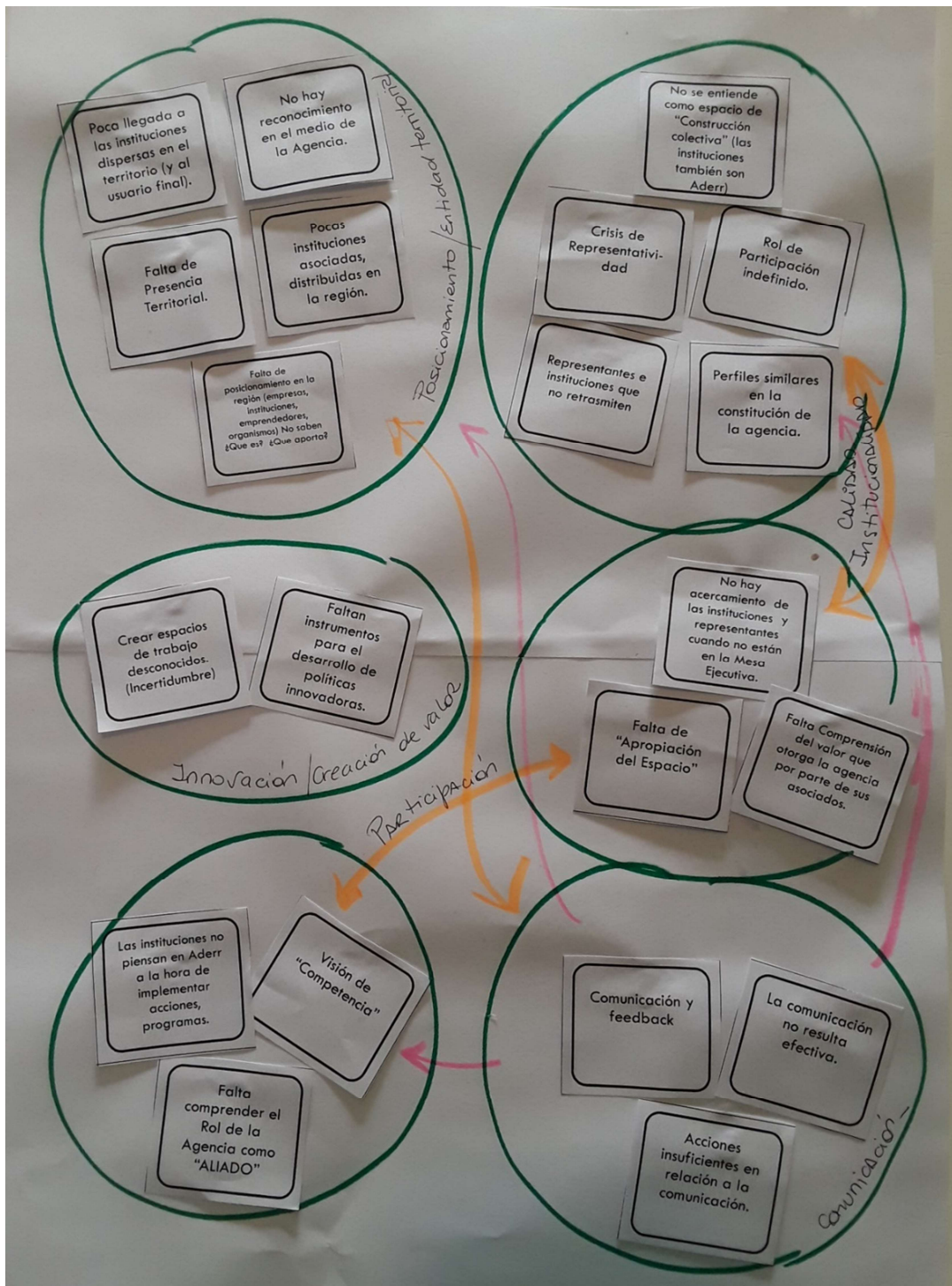
En ésta matriz observamos las miradas a futuro de los integrantes de Aderr y ayudados por la categorización de los problemas podremos avanzar hacia una hoja de ruta que defina un plan de acción, en el que identifiquemos las

acciones a seguir a seguir, en función de crear estrategias para superar los obstáculos que se nos presentan, y establecer plazos para su logro.

Esta planilla da la posibilidad de visualizar los vínculos entre las visiones para poder unificarlas en una o varias visiones integradas.



24. CATEGORIZACION DE PROBLEMAS

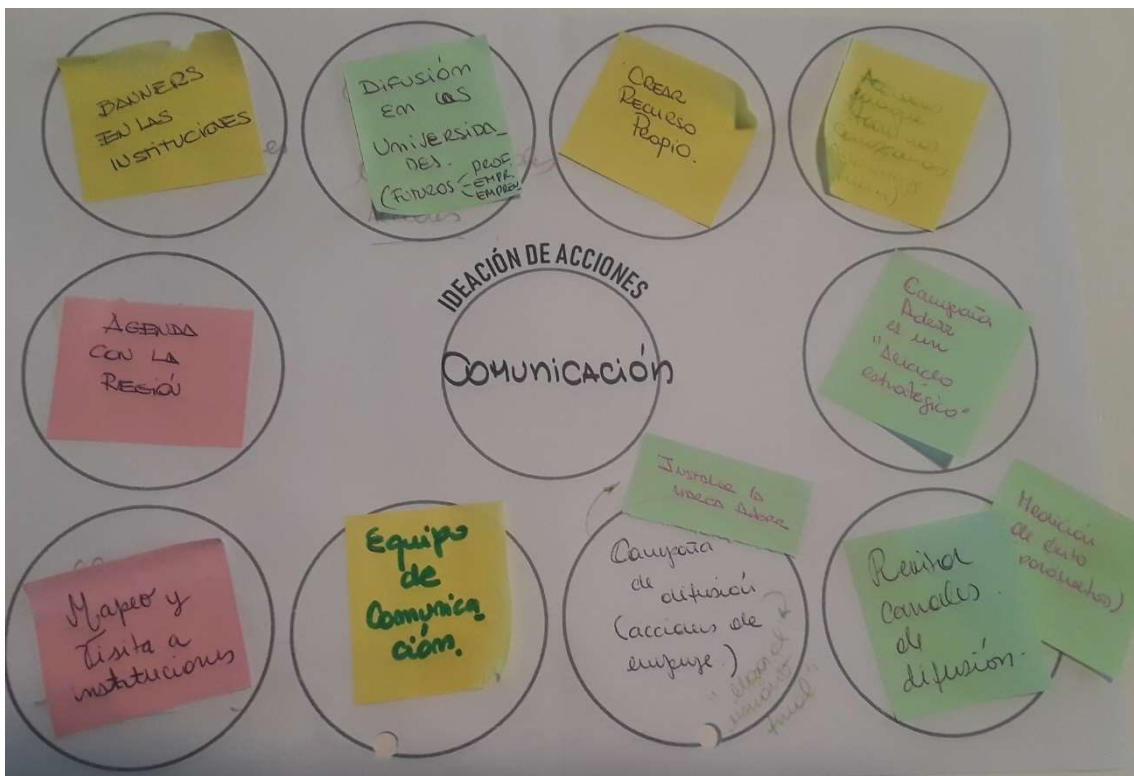


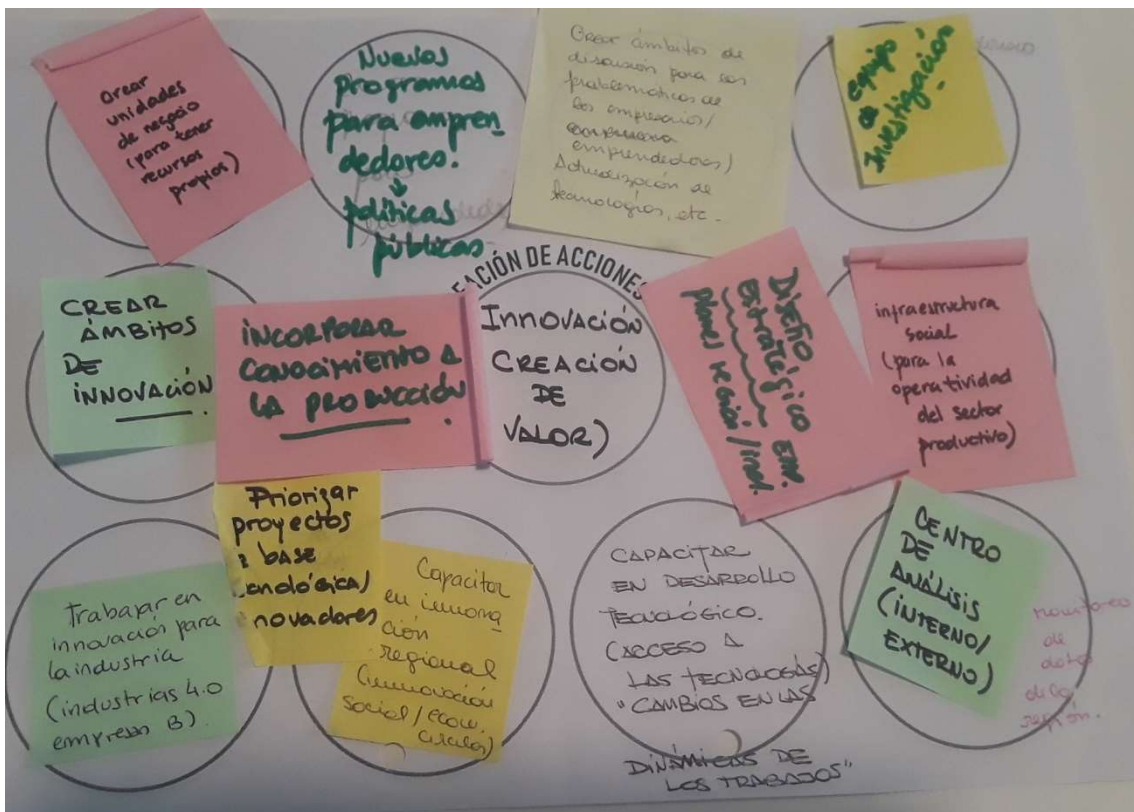
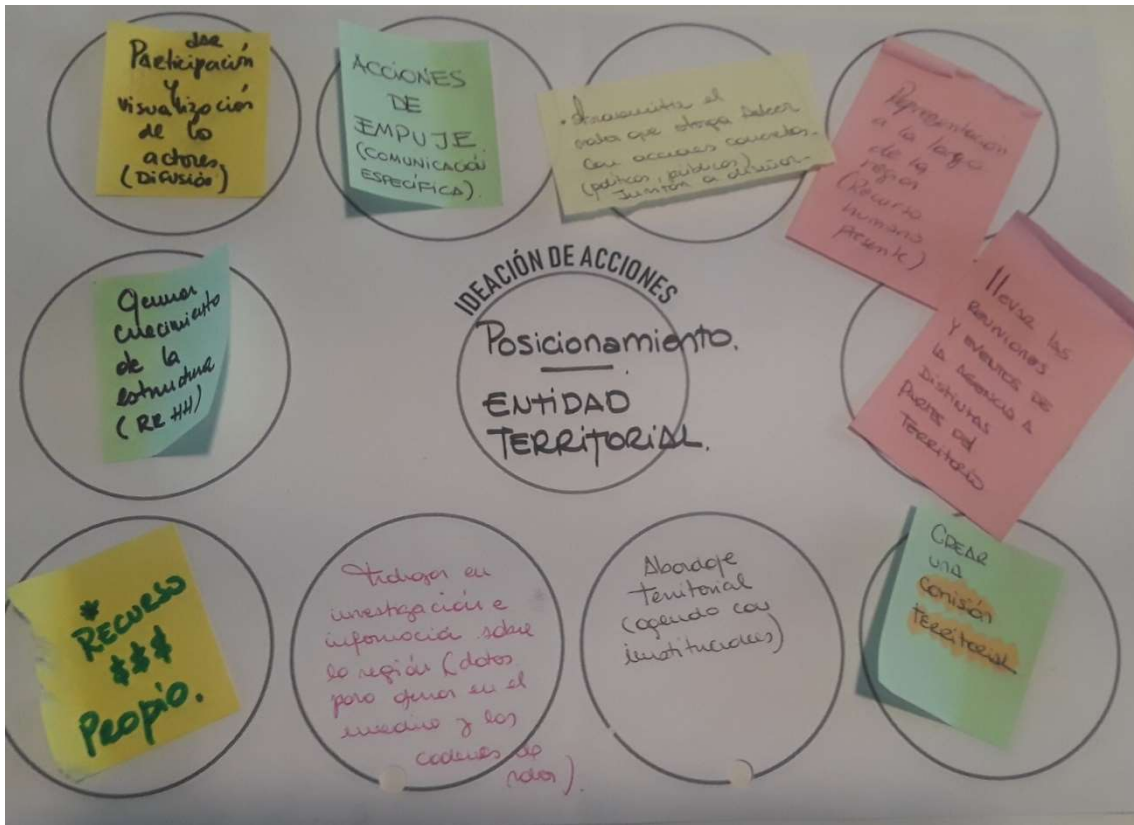
La siguiente dinámica, comprendió la reorganización y categorización de los problemas identificados en el árbol, separándolos por grupos que permitieran clasificarlos, y posteriormente verificar los vínculos que se generan en grupos, el impacto que tienen entre sí, lo que luego nos dará la oportunidad de establecer prioridades.

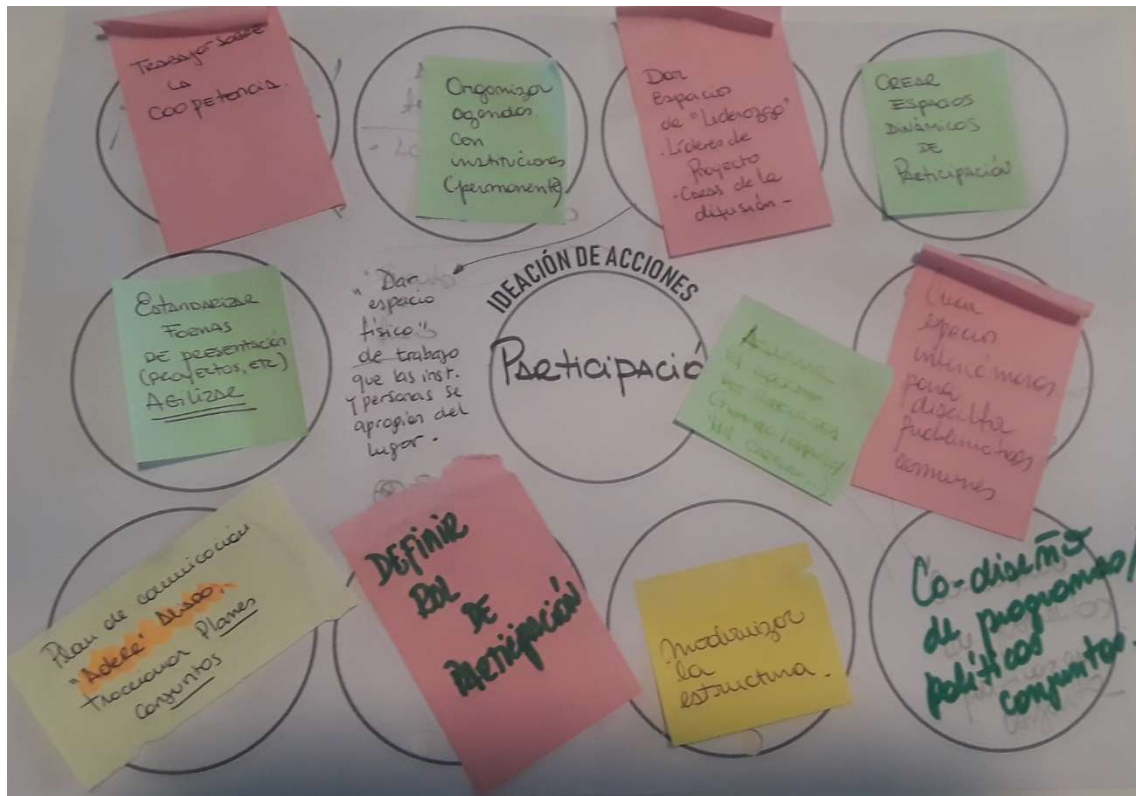
Agrupándolos, reordenándolos, y estableciendo su dependencia, de manera de englobarlos en temáticas generales, finalmente expresadas en 5 puntos.

- I. Entidad territorial y Posicionamiento
- II. Calidad Institucional
- III. Innovación y Creación de valor
- IV. Participación
- V. Comunicación

25. IDEACION DE ACCIONES







Establecidas las problemáticas que enfrentamos en el alcance de la visión a futuro de los actores de Aderr, la plantilla de ideación, da la oportunidad de pensar y diseñar acciones en pos de transformar dichas problemáticas positivamente en dinámicas de progreso y crecimiento.

Para ello, ocurre una tormenta de ideas donde todos los participantes proponen iniciativas que promuevan mejoras en éstos aspectos.

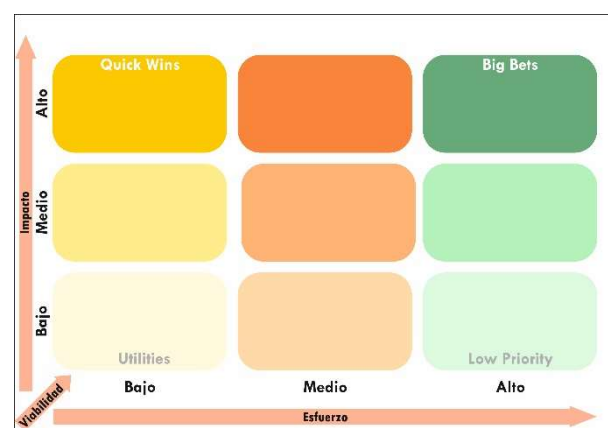
26. MATRIZ DE IMPACTO Y ESFUERZO

Posteriormente se discuten y seleccionan las acciones consideradas de mayor interés o impacto para la estrategia de progreso y se vuelcan en la siguiente planilla.

Donde diagonalmente nos enfrentamos con la viabilidad de los proyectos y en ordenandas y absisas representamos en impacto que genera un acción y el esfuerzo o los recursos necesarios para llevarla a cabo.

De ésta forma podemos establecer acciones de alto impacto y bajo o mediano esfuerzo que resulten en ganancias rápidas (Quick Wins), acciones de bajo impacto y bajo esfuerzo que representan una utilidad en cuenta rápida

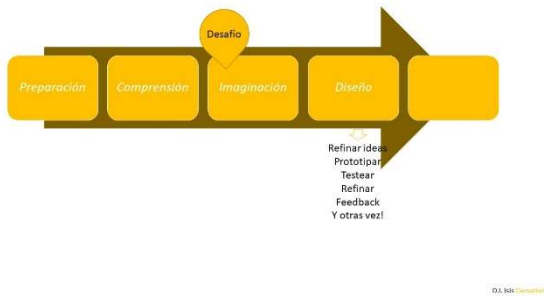
satisfacción (Utilities). Acciones de bajo impacto que requieren grandes recursos, que serán de baja prioridad (Low Priority) y, finalmente, acciones alto impacto y gran cantidad de recursos que se convertirán en apuestas fuertes pero de grandes logros (Big Bets).



En la siguiente página podemos observar los resultados alcanzados por los equipos de la agencia.

LAS CONCLUSIONES

27. VISION A FUTURO



Durante el proceso los asociados de Aderr han establecido los siguientes valores de importancia que representan la visión conjunta que poseen de la Agencia:

Institucionalidad

Conformarse como el “Aliado estratégico” de las instituciones en la aplicación de los planes que desarrollen para impulsar el desarrollo productivo y económico de la región, posicionándose además frente a las instituciones, empresas y organismos, y el público en general.

Entidad regional

Erigirse como un organismo descentralizado e interesado en la región, con representatividad y actividad permanente en todo su territorio.

Innovación y Creación de valor

Otorgar valor a los sectores económicos y al desarrollo productivo, a través de la creación y aplicación de políticas y programas innovadores.

28. OPORTUNIDADES DE MEJORA

A lo largo de la dinámica hemos identificado las siguientes áreas de problema, las cuales en la definición de sus causas y efectos da lugar a la aparición de oportunidades de mejora:

- I. **Entidad territorial y Posicionamiento**
 - a. Se requiere reforzar la Presencia Territorial.
 - b. Desconocimiento, en ciertos sectores, de la Agencia en la región.
 - c. Falta de reconocimiento del valor que otorga la agencia
- II. **Calidad Institucional**
 - a. Generar “Apropiación del espacio” por parte de las instituciones.
 - b. Representatividad relativa. Fomentar el acercamiento cuando no es requerido.
 - c. Similitud de perfiles en la constitución de la Mesa Ejecutiva.
 - d. Obstáculos en la comprensión del espacio como de “Construcción colectiva”.
- III. **Innovación y Creación de valor**
 - a. Incertidumbre de abordar lo desconocido.
 - b. Se requieren nuevos instrumentos para el desarrollo de políticas innovadoras.
- IV. **Participación**
 - a. Visión de institución competidora
 - b. Dificultades en la comprensión del Rol de la agencia como “Aliado estratégico”
 - c. Las instituciones no piensan en la Agencia a la hora de implementar acciones.
- V. **Comunicación**
 - a. Acciones limitadas por los recursos.
 - b. Escasez de recurso propio.
 - c. Comunicaciones con inconvenientes en la generación de feedback.

29. PROPUESTAS DE TRABAJO



Frente a las oportunidades de trabajo detectadas, se ejecutó una dinámica de ideación que consiste en generar una tormenta de iniciativas, para luego seleccionar aquellas que resultan más interesantes de ser abordadas.

Esta selección fue sometida a una matriz de impacto y esfuerzo que permite priorizar acciones a través de criterios que implican cual es el efecto que causará en el medio y el recurso que es necesario para lograrlo.

De éste modo las propuestas se organizaron de la siguiente forma:

Quick Wins

- Crear una comisión territorial.
- Reevaluar el criterio de selección de representantes.
- Desarrollar un Plan de puesta en valor. (Acciones de innovación, nichos no abordados)
- Tener agenda permanente con instituciones de todo el territorio.
- Crear espacios intercámaras para la discusión de problemáticas comunes.
- Difundir el valor que Aderr otorga en reuniones, eventos y capacitaciones.
- Llevar eventos, programas y capacitaciones a la región. Crear Espacios Dinámicos de Participación.
- Difundir Aderr en las Universidades (futuros profesionales/ empresarios/ emprendedores)
- Generar espacios de "Liderazgo de proyectos" para los asociados.
- Priorizar Co-diseño de programas/políticas conjuntas (públicos y privados)

Utilities

Movilizar las reuniones de la agencia a diferentes partes del territorio.

Agilizar protocolos y estandarizar presentaciones de proyectos, pedidos, programas.

Colocar Banners de la agencia (información y servicios) en las instituciones.

Crear un equipo de comunicación

Mapeo de instituciones permanente. Agenda de visitas.

Acciones de conocimiento entre asociados que incluyan "toda" la nómina

Big Bets

Institucionalidad Vinculante (asumir el aporte de recursos como tiempo, espacio, capacitación, tecnología, etc).

Modernizar y hacer crecer la estructura.

Crear Unidades de Negocio

Desarrollar recursos económicos propios..Crear un Centro de investigación y datos.

Campaña de difusión "Aderr Aliado estratégico" (instalar la marca/ llegar al usuario final)

Destinar Recurso humano permanente en la región.

Establecer modalidades de participación activa de las instituciones que no se sientan en la mesa ejecutiva.

Incorporar conocimiento a la producción.

Trabajar en innovación tecnológica (industrias 4.0, empresas B, etc)

Capacitación en innovación regional (innovación social/ econ. circular, etc)

Capacitar en desarrollo tecnológico (acceso a tecnologías, cambios en las dinámicas de trabajo)

Crear equipo y trabajar en conjunto con los espacios de emprendedorismo de la región.

Generar acciones de empuje para el posicionamiento de la agencia.

Generar crecimiento y capacitación de la estructura de Recursos Humanos

Low Priorities

Establecer y medir parámetros de éxito para las acciones.

Creación de ámbitos que promuevan la innovación y sus discusiones.

30. AGENDA

El paso siguiente y final, a elaborar en conjunto con la agencia es configurar un plan expresado en tiempo, que permita convertir en un proyecto las ideas de trabajo definidas, fijando objetivos y fechas de concreción y los parámetros para medir el éxito del mismo.

El plan debe establecer según los mecanismos de la agencia, en un orden de prioridad que deberá discutirse en la Mesa ejecutiva y que quedará a criterio de implementación del organismo.

31. EXPERIENCIAS

Por último, me gustaría compartir algunas de las experiencias de los participantes de éstas dinámicas frente a los desafíos y las inquietudes a las que se han visto enfrentados a lo largo del proceso.

En principio destacar la participación de la diversidad de participantes. Fue muy interesante observar en la heterogeneidad de la agencia, en tanto su conformación, que existiendo un abanico de miradas muy diversos y de diferentes intereses, todas se encontraban muy interesadas, en estimular el potencial existente en la Agencia Regional de Desarrollo.

También, que en el personal de la agencia se ha visto un interés en la continuidad del trabajo, incluso en enfrentarse a los desafíos que supone comprender las miradas que ofrecen diferentes puntos de vistas y las inquietudes que hasta el momento les eran desconocidas.

El presidente de Aderr nos ha compartido las siguientes palabras respecto de su participación y la metodología del proyecto “Es un trabajo que le va a servir muchísimo a la agencia de desarrollo, es una herramienta importante, que va a depender de nosotros evaluar y desarrollar.”

Por otro lado Rubén Pavetto, que ha estado en contacto y permanente relación con Aderr, en los últimos años expresa “Aderr cumple un rol fundamental en la cadena de valor, en distintos sectores, haber tomado esta entidad que nuclea otras entidades, es muy interesante. Al proyecto, lo enriquece el haber tomado la opinión de “referentes de opinión” de distintas entidades y del personal interno de Aderr. (...) Es importante el aporte en tanto pueda llegar a los jugadores que definen el destino estratégico de la

organización, pudiendo en una etapa siguiente dar espacio al desarrollo de estas mejoras.”

Personalmente, considero que sería de importancia repetir la experiencia de la jornada final con una muestra más importante, porque frente a la dificultad del tiempo y el espacio, ciertas actividades no permitieron el debate y la discusión con la profundidad que la causa amerita. Creo que realizar la experiencia nuevamente, concentrando todas las actividades en el mismo momento y concentrando mayor diversidad de actores participantes hará resultados de mayor riqueza para la organización.

Por último, y en relación con las herramientas utilizadas y la aplicación de las metodologías aprendidas a lo largo del posgrado, el proyecto de trabajar junto a Aderr, su equipo y sus asociados, me ha permitido, elaborar una síntesis del curso de especialización y comprender la diversidad de variables que actúan en simultaneidad durante el proceso. Además que me ha otorgado instrumentos para tomar decisiones respecto de los materiales adecuados para cada etapa. Haber podido realizar la integración final de los contenidos ha sido para mí de gran aporte. ¡Muchas gracias!

LO ESTUDIADO

32. ANEXO CITAS

En el siguiente anexo, nos encontramos con un extracto de las entrevistas, en donde podemos leer en forma de citas los pensamientos diversos de los actores que participan de la organización y que a su vez han estado activos como miembros de la misma o lo están ahora mismo. Se resaltan aquellas frases o palabras relevantes que nos han permitido identificar las valoraciones y los aportes significativos de cada uno de ellos.

“Conocer y **ARMONIZAR las dos esferas, la pública y la privada**, con independencia de donde venga el presidente”

“Aderr debe conocer o **preocuparse en conocer las REALIDADES** de los espacios”

“Las esferas **pública y privada tienen DEMANDAS distintas, deben confluir y entenderse**”

“El desafío es **no solamente sea un espacio de COEXISTENCIA**, sino que también **sea un espacio de CO-DISEÑO**”

“Hay **REQUERIMIENTOS** identificados en lo público y lo privado, y hay un **ESPACIO DE GESTIÓN**”

“**LO QUE NO Hay es un espacio en donde, los conocimientos de lo público y los conocimientos de lo privado se amalgamen** para generar una COSA NUEVA que emane de lo público y lo privado”

“**La coexistencia hoy es una AGENDA DE TEMAS** que algunos vienen de lo privado y algunos vienen de lo público, ambas cosas tienen relieve, **se gestionan y se aprende** porque hay figuras que no existen en los diferentes ámbitos”

“Decidir si es rentable o no **poner dinero en una empresa que no es rentable ES UN DEBATE QUE SE DA. Hasta adonde Aderr debe tener criterios privados** para decir, yo quiero el desarrollo de la región y el desarrollo se da con empresas que generen más valor que costo.”

“**Hasta donde pesa la parte social que es responsabilidad de la esfera pública donde una empresa no será rentable pero mantiene 20 familias con trabajo**, que son 80 personas que comen, que se educan que consumen”

“El desafío del presidente y de la Mesa Ejecutiva es poder **trabajar en CO-CREACION.**”

“Busquemos una definición, un programa, **un proyecto, o una política pública, que de satisfacción a ambas partes**”

“La agencia **debe INTERVENIR en el territorio**. La Agencia tiene mucho para crecer ahí.”

“Se logra la representatividad con las instituciones, pero en la **CRISIS DE REPRESENTATIVIDAD** actual. Cuando se sienta una cámara de una comuna por ejemplo, a cuantas empresas realmente representa”

“La **CRISIS DE REPRESENTATIVIDAD se resuelve con COMUNICACIÓN MASIVA**. Trascender las instituciones en la comunicación, sin desestimarlas. Comunicación profesional y programada. Desde la institución **PARA TODO EL TERRITORIO**”

“La Agencia de desarrollo **la deben conocer todas las empresas como consecuencia de una acción que haga la agencia** y no, a través de las instituciones. Ahí se estaría cumpliendo la misión de **INTERVENIR en el territorio para su desarrollo**”

“**INTERVENIR es tener INFORMACION representativa, y ANALIZAR que se puede HACER para que el desarrollo se dé.**”

“Hay que tener conocimiento en profundidad para saber que se necesita y **generar algo QUE TENGA IMPACTO en el TERRITORIO**”

“**Pensar programas instintivamente** puede tener éxito en algunos lugares pero **lo haría ineficiente.**”

“Hay que conocer, armar equipo, **tener personas dispersas en el territorio.**”

“Las instituciones que integran la agencia de desarrollo tienen muy presente el **POTENCIAL de la Agencia.**”

“Hay un equipo responsable y brillantes y un campo de desarrollo muy extenso.”

“**NADIE QUIERE NO ESTAR.**”

“**Las instituciones que forman Aderr tienen su propia vida política, poner una persona en la Agencia es decidir no tenerla en la institución.**”

“El recurso humano es valioso y cuesta decidir ponerla en la Agencia.”

“**Si no hay feedback entre la institución y Aderr, la persona va solo por estar sentada en la reunión porque esta con su mente en lo que tiene que hacer en la institución.**”

“Los criterios que **priman** son los que tienen que ver con el **DESARROLLO ECONOMICO**. Que trae como consecuencia el desarrollo de toda la sociedad.”

“La gente tiene que trabajar (...) Hay que hacer que mucha gente trabaje, **que mucha GENTE GENERE VALOR y que ese valor sirva para el crecimiento.**”

“No creo en una política social que no tenga un sustento económico que la respalde.”

“No hay forma de crecer si no hay trabajo.”

“Al que no puede trabajar, hay que ayudarlo. Si tiene posibilidades a que trabaje, si no las tiene hay que darle (...) eso debe venir del excedente que produce la actividad económica. NO puede venir DE LOS IMPUESTOS.”

“La misión de Aderr es **hacer crecer la economía** por el bien del estado, **el desarrollo Social no es un concepto que se conversa** en las mesas de análisis.”

“Hay actividades que si no las hace la Agencia **NO LAS HACE NADIE. Acciones de coordinación, de definición, de diseño, que son del estado y que se pueden trabajar desde la agencia porque ahí está el estado y que los privados por sí mismos no pueden hacer.** (Ej. El polo tecnológico) Proyectos como ese deberían emanar de las agencias de desarrollo”

“**A las instituciones no nos llega devolución de la Agencia.** Si se lo que le ofrece directamente a las empresas, como financiamiento. No hacemos actividades en conjunto.”

“Las instituciones participan porque la agencia tiene impacto y trabajo y es una forma de colaborar. La agencia se nutre de las instituciones.

Pero NO HAY un VALOR que nos GENERE a nosotros como institución.”

“Las actividades las desarrollamos con los equipos internos, **la agencia debe recibir las informaciones que remitimos, pero no se los invita a participar. No es un aliado a la hora de planificar actividades.**”

“**Desde el representante en la agencia NO llega el feedback.** Quizá muera en él, el flujo o nunca le llegue nada.”

“**Si el objetivo, hablando de desarrollo el económico, quienes lo pueden proporcionar las empresas, los emprendedores, los profesionales. En ellos la agencia puede tener una llegada más influyente.**”

“La comunicación debe ser algo constitutivo, **COMUNICAR DESDE poder SENTARSE** e investigar con la gente. Que sea un ida y vuelta que involucre. **Que haya un IDA Y VUELTA del FLUJO de la información.**”

“En comunicación hace falta desarrollo.”

“**Quienes se sientan en la mesa deberían de cumplir con lo que se decida.** Creo que hay que **hacer un gremialismo o políticas públicas que SEDUZCAN** y que los demás quieran ser parte.”

“Que hace **ALGO ATRACTIVO** para funcionarios **PUBLICOS** y dirigentes **GREMIALES** o personas de los campos **ACADÉMICOS.**”

“A las personas les gusta salir en los medios.”

“Quien está acá todos tienen el perfil de liderar. **TODOS SON CACIQUES. Hay que darles espacio PARA LIDERAR.**”

“La agencia necesita un Espacio para **llevar adelante proyectos y las instituciones puedan participar.** Dando, además, **exposición a los medios**”

“Que Cuando habla Aderr salga siempre su presidente está bien, **pero sería mejor si también hablan otras personas que participan. Eso genera compromiso y pertenencia.** Ampliamos además la capacidad de trabajo. “

“El límite del trabajo es la suma de todas las personas que participan de la institución. **Si tenés estandarizada la participación, tenés más gente.** Eso hace que participar sea atractivo.”

“Seducir a la gente que venga. A participar. Las personas tienen miles de cosas interesantes para hacer”

“**Generar compromiso y permitir participar, te hace visualizar méritos. Ves quienes asumen responsabilidad y colaboran.** Hay actividades y se mejora la calidad institucional.”

“Elegir el **presidente tendría ser elegido en función de sus méritos, compromiso y actividad** dentro de la agencia.”

“**El lugar es una debilidad** en función de los fines de la institucional. Necesita más espacio, un acceso más sencillo, para las personas.”

“La agencia de desarrollo con **dependencia económica en el estado, eso es una debilidad.**”

“No podés crecer más por el estado de las arcas o la definición del gobierno de turno. **Hace falta UNIDADES DE NEGOCIO para que genere sus propios recursos.**”

“Los demás socios deberían aportar de diferentes maneras.”

“La agencia **debería capitalizar en unidades de negocio las capacidades competitivas que tiene,** a partir de administrar “algo” que sea rentable.”

“**Fomentar el EMPRENDEDORISMO IINSTITUCIONAL,** que las personas que participen de la agencia sean propositivas.”

“Hay una oportunidad de desarrollar un **EQUIPO DE INVESTIGACION ESTRATEGICA para desarrollar políticas públicas.** Generando ese vínculo público y privado. Con objetivos específicos. Si fuera arancelado podría ser una UNIDAD DE NEGOCIO”

“Fortalecimiento de la **presencia institucional en el territorio.**”

“**Reforzar la agencia con nuevos asociados**”

“Desacartonar las relaciones. Creando contacto cotidiano. **No quitar la comunicación institucional que sigue, pero generar una más empática.**”

“**Evitar algunos protocolos, manteniendo contacto fluido,** siempre manteniendo el respeto por las personas y las jerarquías.”

“Es interesante la relación que genera la agencia entre el estado, las instituciones y el aparato productivo (pymes, emprendedores).”

“**Es un espacio consolidado de ayuda,** de asesoramiento, de servicio para el arco productivo de la región.”

“Los socios de las instituciones son los beneficiarios de las acciones de Aderr. **Es una RED que se expande.**”

“La idea es **llegar al público en general** (desde un comercio, un emprendedor, una empresa). Para que puedan verse beneficiados por las actividades. ”

“**Orientados fundamentalmente al sector productivo.**”

“**Las instituciones participan especialmente con las capacitaciones,** siendo activos en proyectos de la agencia.”

“La agencia puede canalizar proyectos tanto de las instituciones como del público en general.”

“**La agencia ofrece ARTICULACION,** vinculando instituciones o proyectos, para que puedan llegar a espacios donde puedan extender sus competencia.”

“Se invita a ONG´s a que cuenten que están desarrollando, en la mesa ejecutiva. “

“**Es difícil articular con las Instituciones que no están en la mesa ejecutiva.** Se los comunica de lo que sucede. Pero es algo que es de a dos, debe existir el interés de estar y participar.”

“**Mucha gente sentada en la mesa no participa.**”

“**El representa en la agencia de una institución es el que debe informar y generar el feedback.** Porque toda información debería llegar a los asociados de las mismas instituciones.”

“En general **el feedback y la comunicación dependen de la persona que esté sentada, incluso más que de la institución que representa.**”

“Necesitamos llegar a **que el asociado final de las instituciones conozca la agencia.**”

“**Quienes pasaron por la institución tiene una buena experiencia** y en general lo trasmite”

“Las acciones son propuestas por los asociados, **hay muchas propuestas desde las universidades.**”

“**Que la gerente no sea un político definido por la gestión del gobierno de turno es una gran**

fortaleza. Esto genera continuidad, porque es un espacio independiente.”

“La autonomía de la agencia es algo muy bueno”

“La única manera de generar un desarrollo con equilibrio es que haya instituciones públicas y privadas.”

“La debilidad de la agencia es la debilidad de las instituciones en general, que es que el perfil del participante es muy similar (Hombre, mayor de 50 años). Muy limitada la presencia de mujeres.”

“Hay que **lograr una mesa ejecutiva diversa**, en función a los perfiles que la integran.”

“Se trata de **generar contactos permanentemente.**”

“Con quienes no están en la mesa **tratamos de TRACCIONAR PARA QUE SE INVOLUCREN.**”

“Sería un buen proyecto que la agencia se convirtiera en sí misma en un **CENTRO DE MONITOREO DE DATOS de la región.**”

“Se necesita una idea de hacia dónde proyectarse, pensada y planificada que de nuevas opciones.”

“Las instituciones deberían APROPIARSE de Aderr. Involucrarse y comprometerse. SER PARTE de la agencia y su FUNCIONAMIENTO.”

“FUNCIONAR CON EL OTRO”

“Definir de un nuevo ROL DE PARTICIPACION”

“¿Cómo DEBER SER PARTICIPAR en la agencia?”

“Necesitamos pensar **NUEVOS ROLES Y NUEVAS FUNCIONES para permitir el crecimiento y el fortalecimiento de la agencia**”

“Que participar en la agencia no dé lo mismo, tenemos que establecer como definimos PARTICIPACION.”

“Es necesario **que la agencia se conozca en el medio.**”

“Existe una **relación distante con las instituciones.**”

“La agencia debe estar para **apaciguar los DOLORES DE CRECIMIENTO**”

“Se emite información, ¿pero realmente llega?”

“Es necesaria una buena COMUNICACIÓN, establecer las formas de CONVIVENCIA, **CONOCERSE y HACER FOCO en las necesidades.**”

“Debe ser un CIRCULO, donde **haya un feedback, que permita valorar la llegada de la agencia.**”

“**Existe RESPONSABILIDAD SOCIAL** en la agencia, ¿Cómo logramos cumplir ese objetivo?”

“Articular para poder llevar a cabo, porque es necesario que las **ideas se transformen en proyectos que se apliquen**”

“Incorporar el territorio como una dimensión de análisis de problemáticas sociales”

“Cuando se discuten los temas de desarrollo es necesario adentrarse en la perspectiva territorial, porque ella expresa las problemáticas y los desafíos, y nos da la posibilidad de entender los consensos y asumir los conflictos de intereses.”

“El territorio expresa una multiplicidad de actores, de intereses, de formas de concebir el mundo.”

“El territorio no es un espacio de absoluta autonomía, hay fuerzas exógenas que inciden en las estrategias de desarrollo territorial.”

“Descentralizar se logra a través de la política. No se han podido desarrollar Políticas que logren que las ciudades/comunas de la región se sientan integradas.”

“En lugar de **sentir que Rosario TRACCIONA para la región en las comunas el sentimiento es que CONCENTRA.** Esto afecta a todas las instituciones de la ciudad”

“En general, **los procesos de desarrollo requieren de un Estado activo, no pueden estar liderados por el sector privado, si lo deben acompañar.**”

“El financiamiento de Aderr es del Estado y ahí falta el compromiso de los sectores privados, que debieran aportar en lo posible con recursos, o bien con VINCULACION e INNOVACION TECNOLOGICA”

“Los actores deben apoyar el conocimiento **asignando recursos para que las tomas de decisiones se puedan observar como más equitativas.**”

“La mirada del desarrollo como generación social, tiene como eje el tiempo, se SUPONE que CON TIEMPO vas a llegar al DESARROLLO regional.

Pero en esa mirada falta la visión del territorio, donde **EL DESARROLLO ES UNA CONSTRUCCION en la que hay que observar todos los actores.**”

“La Agencia puede ser un actor para trabajar en la zona intermedia entre lo **MACRO (lo referido a lo económico-productivo) y lo MICRO (referido a la infraestructura social)** “

“A la misión de Aderr le incorporaría es mayor integración territorial, trabajar en la falta de una **ENTIDAD TERRITORIAL.**”

“**Está RELATIVIZADO EL COMPROMISO DE LAS INSTITUCIONES** en la Agencia de desarrollo.”

“**EI NO TENER PRESUPUESTO propio genera que ciertas decisiones se tomen unilateralmente,** por caminos más acotados. “

“**Hay muchas instituciones que duplican esfuerzos y abordan trabajos en el mismo campo, se deberían economizar recursos y trabajar en conjunto**”

“Hay cuestiones que hay repensar y reformular.”

“Hay muchos grupos de lobbistas. **LAS INSTITUCIONES DEBEN PENSAR QUE PUEDEN APORTAR.** No sólo como recurso económico. ”

“La agencia otorga un espacio de exposición, un lugar para hacer lobby, un lugar para poder estar cercano a grupos de decisión pero la pregunta es ¿Qué LE DOY COMO INSTITUCION?”

“La agencia necesita un PLAN DE COMUNICACIÓN (más allá de Facebook o twitter) para ver **COMO SE COMUNICA con sus ASOCIADOS y como lo comunica HACIA AFUERA:**”

“**Aderr NO ES UNA INSTITUCION CONOCIDA.** La conocemos las personas del medio. Los CIUDADANOS deberían CONOCERLA.”

“Pensar **estrategias de comunicación que aparezcan y no se desvanezcan en el tiempo.** Como ésta nueva modalidad de compartir en la mesa en una exposición lo que realizamos cada Institución. En realidad, **todos los asociados deberían de conocer que es lo que hace el resto.**”

“La Agencia Puede tener un Rol importante en **INCORPORAR CONOCIMIENTO a la producción.** Por su capacidad de articulación. Podría incorporarlo a su **plan estratégico.** Estableciendo

herramientas de promoción, vinculación y articulación de los conocimientos con el medio productivo.”

“Haría foco en la **vinculación, la innovación y el conocimiento.** Como por ejemplo se está haciendo en el curso de herramientas territoriales.”

“Como fortalezas hay varios actores comprometidos”

“El **equipo de gestión** es muy bueno y está consolidado.”

“El espacio entre los públicos y privados le permite realizar **una vinculación que no han podido explotar los sectores separadamente.** Esto es una gran fortaleza. Sería importante ponerlo en valor”

“**No es conocida la agencia,** esto es una gran debilidad institucional, pero más que esto **no está apropiada.**”

“Que sólo el estado sea quien aporte recursos económicos en una debilidad.”

“**Trascender las políticas y el tiempo es una fortaleza.**”

“**¿Cómo trasciende un Plan estratégico las cuestiones políticas?**”

“La agencia debería **tomar posición y manifestarse en relación al territorio.**”

“Me parece que **el compromiso debería asumirse.** Otorgando recursos, económicos y de diferentes tipos y **siendo activos en cumplir con las tomas de decisiones.**”

“El **Rol de la Agencia** fue motivo de mucha **discusión,** para generar acuerdo entre partes.”

“Una agencia de desarrollo debe ocuparse de aquellas **cuestiones que estén relacionadas con el territorio.**”

“**Trascender el gobierno y las agendas sectoriales de los actores.**”

“Trabajar en **infraestructura, cuestiones ambientales** y la articulación **productiva y laboral**”

“La agencia debe ser una **construcción concreta relacionada con el Territorio.**”

“**Asistir y acompañar a los eslabones más débiles, dinámicos y numerosos del sistema productivo-laboral** del territorio (Pymes, productores sociales, trabajadores, etc.)”

“Generar condiciones para que broten del territorio el desarrollo”

“Ayudar en la **articulación entre los sectores que producen y el sector de los trabajadores.**”

“Ayudar a los centros comerciales barriales, para que tengan **mejores condiciones de comercialización y de trabajo.**”

“Resolver el **financiamiento de la agencia** es un tema polémico. Hay que trabajar en formas de **captación de fondos.**”

“La agencia debiera de **canalizar los desafíos del desarrollo, sin que éstos se separen** y vayan el públicos por el sistema público y los privados por el camino del sistema privado.”

“Creo que perdió un poco de protagonismo.”

“Tenemos que preguntarnos **¿Qué debe abarcar? ¿Para qué está?** ¿Para qué participamos en éstos espacios de articulación?”

“La sustentabilidad de la que hablamos, ¿es prioritariamente ambiental o prioritariamente social? ¿De qué hablamos?”

“Debemos **salir de los conceptos rígidos y permitirnos las disputas.** Las miradas nos siempre armonizan.”

“**No es sencillo armonizar,** hablamos de público y privado, pero sentamos **una diversidad de actores con realidades diferentes,** Rosario y Andino, La bolsa de comercio y una cámara de emprendedores.”

“Resolvamos **infraestructura social,** igualando condiciones de partida (luz, agua, ambulancia, etc.)”

“Estos espacios de discusión deben **priorizar agendas.**”

“Las institucionalidad sirve para resolver cuestiones concretas y se da la representación de las partes y la capacidad e toma de decisiones.”

“Hay que **decidir si las decisiones son vinculantes para las partes.** Si estamos en la agencia para esto debería ser.”

“**Institucionalidad Vinculante.**”

“Si la agencia sólo se dedica a la capacitación, su campo de acción quedó acotado. Porque hay muchas organizaciones que pueden hacer esto. Necesitan **encontrar su estrategia en la Cadena de valor.**”

“¿Cuál es el **elemento distintivo** de la agencia? Como genera **presencia institucional en territorio.**”

“Es una fortaleza esto de la **permanencia en el tiempo.**”

“Hay un espíritu de **encuentro público-privado interactoral** en el territorio.”

“Es buena ésta práctica de conversar y **generar espacios de encuentro.**”

“Tener el espacio de **pensar estratégicamente los desafíos de la región.**”

“La agencia debería **encargarse de un número muy acotado de temas,** casi con exclusividad. Planificar el desarrollo en sus pilares básicos y generar condiciones de entorno adecuadas.”

“No puede por tener condiciones productivas cada municipio perseguir su propio parque industrial, **hay que pensar regional, estratégicamente.**”

“Una región va **más allá de la división jurisdiccional.**”

“**Dotémoslo de mandatos vinculantes,** las partes acuerdan ceder partes de sus potestades y se comprometen a que lo decidido se cumpla.”

“Muchas veces **las instituciones van a buscar un lugar de protagonismo pero no se comprometen.**”

“**No podemos ser estratégicos** en todo, debemos decidir, para que estamos.”

“En todos los ámbitos debemos salir de un discurso auto-convincente y animarse a autoevaluarse, escuchar la perspectiva del otro y hacernos preguntas serias.”

“Aderr tiene de bueno que es una **institución complementadora,** que está **inmerso en varias cadenas de valor.**”

“Aderr también trabaja en **darle valor al comercio,** otorgándole, capacitación, asistencia y financiamiento, algo que la Nación no se ocupa.”

“Aderr es un **complementador en cualquier cadena de valor**, me potencia, me ayuda a hacer más cosas.”

“Es un **Aliado estratégico.**”

“Es una **organización muy accesible.**”

“Hay que **plantear el hecho de que sea considerado un aliado.**”

“Todo está **atravesado por la capacitación y el entrenamiento.**”

“También podemos hacer **que sirva para juntar y articular conocimiento.**”

“Aderr es el centro de una **Red donde una interactúa con otros actores** (articulación)”

“**Redefinir su rol**, ampliarlo, y hasta verificar se área de cobertura.”

“**Si alguien quiere estar, debería tomar un rol protagónico.**”

“**Las instituciones deben ser Partícipes activos.** Hay que revisar esos vínculos.”

“**Si las instituciones no se compromete ¿Por qué sucede?.**”

“Aderr necesita plantear un **modelo más profundo de descentralización** de sus actividades. Tener un abordaje territorial programado.”

“Creo la agencia debe ocuparse prioritariamente de los aspectos relacionados con el sistema productivo. **Está para fortalecer entidades intermedias, no con el usuario final.**”

“Podemos trabajar en **problemáticas sociales, ligadas al sistema productivo.** Para otro tipo de trabajos sociales hay otras estructuras, sino habría que incluso cambiar los recursos humanos”

“Las instituciones pueden participar, en un momento las consultas las respondíamos diferentes referentes de las instituciones, como una Mesa abierta compartidas.”

“tenemos que trabajar en **discutir** menos cuestiones políticas y **más cuestiones prácticas. Puntualizar.**”

“Podría ser interesante como veta de trabajo para Aderr ver cómo **articular las acciones** y como las abordamos, **que estén más normalizadas** (ej. Pasantes).”

“**La comunicación es buena pero no es profunda.**”

“Aderr no interactúa con la comunidad para entrar en la mesa de diálogo para **discutir cuestiones tácticas y organizar protocolos para trabajar en ese tema.** (Discutir problemas específicos.)”

“Como negociamos con **trascendiendo las cuestiones políticas.**”

“Aderr tiene **capacidad de gestión.**”

“Está **bien visto por quienes lo conocen.** Pero el **público general no lo conoce.**”

“Hay un **problema estratégico en el nombre** Aderr y Ader (Santa Fe) una r de diferencia y hacen casi las mismas cosas.”

“En Rosario podemos visualizar, espacio físico, gente. **En el interior de la región, Aderr, es un imaginario.**”

“Son necesarios **acciones de posicionamiento.** No hay comunicación en ese sentido. **Que las instituciones puedan visualizarlo** y conocerlo en el medio.”

“Falla la **promoción de la entidad.** Estrategias para generar un canal de traccionamiento. **Hacer acciones de empuje.**”

“Que le interesa a Aderr, si soy del a región **tengo que replicar los esfuerzos hechos en la Rosario en la Región.**”

“**Hay acciones insuficientes para llegar a la región,** y a quienes no lo conocen, porque además las instituciones muchas veces no se involucran, porque no participan y no hay nada visual sobre Aderr.”

“Aderr debería **proponer algún beneficio final** a la empresa.”

“**Aderr no es una marca impuesta.**”

“**Los recursos que contás miden tu capacidad de acción.** Hay que ver cómo nos hacemos de esos recursos. O bien **generar un plan adecuado los recursos que poseo,** me quedo en Rosario o hago foco en ciertos lugares.”

“Puede haber fallas en la selección de canales, hay que **estudiar el tema de la comunicación.**”

“El fin de la agencia es propender al **desarrollo productivo territorial**”

“**Articulador de políticas** que se llevan adelante en el territorio para cumplir con el desarrollo local”

“Existe diversidad, los asociados no tienen la mismas necesidades”

“**Con respecto a la parte privada, aunque el espacio de articulación es interesante, no tenemos un producto particular que ofrecer.**”

“Buscamos **trascender el signo político** a atender a **demandas que tengan impacto** en el territorio.”

“Hay muchos esfuerzos duplicados, **es un desafío saber en que trabajamos todos para potenciarnos y no solaparnos.**”

“Queremos ser **el Aliado territorial** para la realización de acciones tendientes al desarrollo.”

“Llegar a cada actor con **un lenguaje y propuesta que sea de su interés.**”

“Es importante que **las instituciones participen** y conozcan lo que hacemos porque al ser una institución intermedia **el público final tendría que acercarse a nosotros a través de ellas.**”

“No podemos ofrecer todo, pero si **propiciar un ámbito donde podemos unir punto, conectar.**”

“**Participamos de diferentes formas en la iniciativas** de nuestros asociados, con difusión, capacitación, coordinación, etc.”

“**La comunicación se da diferentes maneras,** visitamos a nuestros asociados, la reunión de la mesa directiva, un newsletter semanal, comunicación vía mail, redes y comunicación telefónica.”

“Dejar la comunicación librada a un newsletter que uno manda, no funciona. **Debemos volver al contacto personal.** Ahí se da la comunicación y tenemos feedback”

“**En las reuniones es donde chequeamos que lo que se informó haya tenido llegada.**”

“**Identificamos las Instituciones** que no participan en la región y generamos un calendario visitas para **invitarlas a participar**”.

“Sucede que **uno cree que conoce las instituciones,** pero en realidad no sabemos en que trabajan.”

“**Compartir lo que cada institución hace** en la mesa y nuestro rol de acercar las partes facilita la completación de proyectos y el trabajo conjunto.”

“Intentamos tener un acercamiento mayor.”

“La agencia debería de ser un **espacio de construcción colectiva.** No sólo que tiene la agencia para ofrecerme, sino que tengo yo para ofrecer también.”

“Todos somos parte de algo que es para alguien más. Por eso debemos **colaborar conjuntamente**”

“**¿Por qué o para qué participamos de la agencia?**”

“**¿Cómo logramos la mayor participación** de todos los que integran la Agencia?”

“**La composición es enriquecedora, pero a la vez desafiante** porque **todos los participantes participan con tiempo voluntariamente** y lo hacen también de otras instituciones. Es complejo porque no es posible exigir.”

“Muchas **instituciones que no están en Aderr no nos conocen.** No saben quiénes somos, que hacemos, cual es nuestra misión. Hay una gran oportunidad de trabajo ahí.”

“Dentro de las instituciones que forman parte de la agencia **el desafío es que se sientan parte**”

“**Somos con las instituciones.** Entre todos tenemos que ver que queremos hacer como agencia para poder construir.”

“**La constitución público y privada es una gran fortaleza** que otorga perspectiva. Deja de existir el sesgo que las separa normalmente.”

“tenemos un camino recorrido, eso nos da fortaleza”

“Podemos **ser una gran aliado estratégico nivel local, regional, y nacional,** es muy valioso”

“Es difícil trabajar en **el grado de compromiso**”

“Muchos de nuestros asociados realizan las mismas actividades que nosotros. “

“No nos **toman como Aliados, incluso a veces nos consideran competidores.**”

“Queremos ayudar a las instituciones a multiplicar esfuerzos y **que piensen en nosotros a la hora de desarrollar una actividad.**”

“**Muchas veces las necesidades de nuestros asociados exceden la capacidad de la agencia.** Pero tenemos la capacidad de vincular y generar la red que facilite el resolver esa necesidad.”

“Incluso **la red permite que luego los asociados se vinculen directamente.**”

“Deberíamos **lograr pertenencia y que se apropien del espacio**, para que no sea un esfuerzo, sino un compromiso.”

“Sería importante **que la agencia se conozca, entre las instituciones y para el usuario final.**”

“Tenemos que **generar el conocimiento de los inter-actores**. Es una construcción que logramos con el trabajo de networking.”

“**Sistematizar la comunicación de las actividades**, ofertas de capacitación y los programas, para darles alcances.”

“**¿Cómo nos mantenemos competitivos** frente a los cambios en los desafíos sobre el desarrollo?”

“**Salir del lugar en que suponemos que hacemos bien y pasar a un lugar donde tengamos certezas a la hora de elaborar un plan.**”

“Trabajar en la **puesta en valor**. Que es lo que de verdad es necesario e importante”

“El objetivo es lograr **mayor compromiso y participación**, pero sobre todo **incrementar el impacto.**”

“Queremos **transformarnos en un referente.**”

“Que al pensar en desarrollar una actividad las instituciones piensen, **en esto tiene que estar Aderr.**”

“Hay **instituciones con las que hay mayor cercanía**, normalmente tiene que ver con que **han cumplido roles** dentro de Aderr.”

“El pensamiento a veces es, si están estas instituciones entonces yo también, pero sin entender o pensar en realidad profundamente en que les sumamos o ellos nos semana. **Un tema más relacionada al prestigio.**”

“Creo que necesitamos **que los asociados sepan cual es el aporte de valor**, que puedan saber cómo realmente los potencia o les suma la agencia y cuando proyectar en conjunto.”

“**Vincular y dar servicios a las entidades de segundo grado**, según sus requerimientos.”

“Es una de las pocas entidades que tiene **la conformación público-privado-conocimiento. Permite un círculo virtuoso.**”

“Habría que **definir claramente los servicios y establecer parámetros de éxito.**”

“la mejora en éstas instituciones se logra con **mayor cantidad de usuarios.**”

“Las entidades que la integran **tienen riesgo de competencia entre ellas mismas**, la habilidad es encontrar que entidades **no se solapan**, con cuales **tener actividades colaborativas.**”

“La dificultad está en que **los usuarios finales de Aderr son los asociados de las instituciones** asociadas a Aderr, esto es lo que es necesario abordar para llegar a los usuarios directos.”

“Hay que mantener muy buena relación con las entidades miembro para no competir con sus servicios. **Brindándoles servicios adicionales o complementarios.** Potenciando la estructura de Aderr”

“Hay dos formas participar, ser miembro de la junta directiva o ser una asociado normal.”

“La Aderr, por tener **conformación público-privado-conocimiento**, se puede permitir **NO competir** con la gran cantidad de instituciones que normalmente agrupan empresas.”

“Al tener un fuerte **componente gubernamental las instituciones no la ven como competencia.** (Fortaleza)”

“Hay que **potenciar este intercambio (PUB-PRIV-CON) para** beneficiar el logro de **actividades conjuntas.**”

“La participación de las instituciones es parcial. No podemos esperar de ellas tanta motivación, sino que **Aderr debe impulsar o motivador el intercambio.**”

“¿Cómo hacemos para que Aderr sea más conocida?”

“¿Las entidades como se manejan por redes o contacto directo?”

“¿Cómo podemos hacer que **las instituciones hagan llegar a sus usuarios finales la información** de las actividades/servicios de Aderr? Y eso es muy difícil por el sentimiento de competencia. Es parte de un desafío.”

“Hay que o bien **trabajar con entidades que no compitan o bien dar servicios que no compitan**”

“Hay que **ofrecer servicios diferenciados.**”

“Es necesario **segmentar la información.** Es un error comunicara a todos lo mismo o de la misma manera. A las instituciones que compiten tenés que darle otra información.”

“El Universo es pequeño, no todos quieren ser socios de Aderr pero **son asequibles las instituciones** para la llegar a ellas. Se pueden hacer **mapeos institucionales.**”

“Muchas veces sucedió que había programas (por ej. De financiamiento) y no venían las empresas. Se intentó en algún momento **atraer a las empresas directamente**, con registro de consultores.”

“Cuando querían acceder a un servicio, a las empresas que no eran socias de instituciones se les recomendaba **asociarse a las instituciones correspondientes. Un camino inverso.**”

“Esa es **la dicotomía del Aderr** sus servicios son para usuarios finales pero sus socios son de primer grado.”

“**Comunicar al usuario final debe ser cuidadoso porque estás compitiendo** con la institución que lo agrupa.”

“**La estructura del Aderr y la escasa participación activa de sus miembros** hace que, a pesar de tener la mesa ahí, **no haya desarrollo final** de muchas actividades conjuntas.”

“El conjunto de instituciones permitiría que la mesa ejecutiva sea un tanque de ideas.”

“Cuando se intentó **hacer una mera declaración conjunta** por un hecho que involucrara a las instituciones **no se pudo**, la participación diversa genera limitaciones de alcance. **Lo que declaro afecta negativamente a alguna de las partes.**”

“Encuentro de actores para formular políticas donde se conozcan, no se pisen, con lo interesante que es que no tenía una jurisdicción específica, como concepto de **mesa territorial**. El Aderr respondería a ésta idea general.”

“**La comunicación es déficit que está siendo tratada** por el actual presidente de Aderr. Se realizó un encuentro donde la estrategia es conocernos y ver en que estamos trabajando.”

“**El paquete de servicio del Aderr, yo como presidente de una institución, no lo conozco, probablemente si el delegado**, pero es necesaria **una acción más incisiva para que los usuarios finales** de nuestro grupo conozcan la oferta de servicio.”

“**No tiene el reconocimiento institucional que debería**, en función de la cantidad y la calidad de miembros que la integran.”

“**No hay una valoración del empresariado que la identifique rápido.**”

“En palabra técnicas, **no tiene el posicionamiento que debería**. Ahí hay una oportunidad de trabajo muy grande.”

“**Rosario hace sentir que en rigor, el financiamiento y la estructura la ponen ellos**. Es un organismo más de la Ciudad de Rosario.”

“**Cada gobierno quiere mostrar su política**. Muchas veces **llegan con programas que vienen a competir con la agencia**. Hasta ahora la agencia ha trascendido los gobiernos.”

“En la agencia, la idea es que, **el gobierno regional, debe asumir un rol que el estado nacional no puede abarcar.**”

“Definir una región amplia y **crear órganos que tengan injerencia en el crecimiento** del territorio.”

“La idea era que **cada región debe hacer su propio esfuerzo y utilizar sus propios recursos, para asegurar su bienestar**, a sabiendas que **hay variables externas que afectan la economía regional. En nuestro país estas variables son de gran influencia** y ponen de manifiesto que es difícil éste enfoque en nuestra economía.”

“EL desarrollo local tiene impulso de los actores presentes, pero en Argentina la macroeconomía decide.”

“A diferencia de lo que pasa en Europa, **nuestras regiones no tiene límites ni fondos, son entidades difusas** que no están asociadas.”

“Hay que **trabajar en los factores que traen recursos y gente**, desarrollando unidades **innovación.**”

“La agencia debería tener un **rol activo en la promoción de la innovación**, porque todo lo demás ya hay alguien que lo hace.”

“Soporte a Pymes y emprendedores. **Apoyar, sobre todo, a los emprendimientos de base tecnológica.**”

“No se trata sólo de administrar fondos, sino **generar ambientes intelectuales, culturales, físicos donde desenvolverse y generar el ámbito para poder recurrir cuando hay falta de conocimientos.**”

“No es responsabilidad de la agencia que la innovación prospere, pero **si generar ambientes donde los innovadores emprendedores, no estén solos.**”

“**La agencia hoy se encuentra distante**. Son necesarios ámbitos que se acerquen a las personas.”

“**Descentralización es imprescindible para el desarrollo productivo.**”

“La armonía no existe, sólo podemos aspirar a la cooperación.”

“Trabajar en reconversión de las actividades que ya no funcionan.”

“Capacitar personas para la vieja industria es engorroso y lleva tiempo. Pero **capacitar para la reconversión es más rápido, lleva menos tiempo y exige menos disciplina.** Tiene otras dinámicas laborales que se adaptan mejor a las nuevas generaciones.”

“Promover la innovación y generar ambientes donde sea posible competir y cooperar. Es necesario trabajar en conjunto para elaborar alternativas de gestión.”

“Las personas solas tienen dificultades para readaptarse, la ansiedad los agobia. Esto les sucede a los trabajadores y a los empresarios, por ello **crear ámbitos donde personas con problemas similares pueden discutir y analizarlos.** Por ahí no hay soluciones para todo o todos pero a ciertas soluciones se arribarán.”

“La agencia no debería hacer lo que hacen otros, sobre todo no administrar financiamiento, y hay cosas que nadie hace, hay que trabajar en esto.”

33. ANEXO ENTREVISTAS

Las siguientes entrevistas poseen la particularidad de que en el cuerpo podrían parecer muy similares, existen similitudes que están orientadas a recabar el mismo tipo de información, basado en el hecho de, que nos resulta importante para entender el proyecto, pero a la vez, pequeñas diferencias enfocadas a las actividades y tipo de participación de los diferentes actores. Por otro lado es importante hacer notar que a lo largo de la entrevistas, han surgido nuevas y variadas preguntas en función de las oportunidades que han otorgado las conversaciones particulares con cada actor. Dichas preguntas no figuran en el formato, pero sus respuestas han sido relevantes e interesantes y figuran en las citas que acompañan éste informe.

Entrevista Formatos 01

¿Cuál es el rol o misión de la agencia?

¿Cuál es el objetivo del Rol delde Aderr?

¿A qué se refiere Aderr cuando habla de descentralización, armonía sustentabilidad y desarrollo productivo?

¿Quiénes son actores participantes de la agencia (directos e indirectos)?

¿Qué tipo de instituciones acompañan a Aderr?
¿Cómo las clasificarías?

¿Qué funciones cumplen las instituciones en las distintas actividades que se realizan?

¿Qué les ofrece hoy, la agencia, a las instituciones que participan?

¿Qué actividades realizan las organizaciones e instituciones en conjunto con Aderr?

En cuestiones de vínculo / comunicación ¿Cuáles son y cómo funcionan los canales de comunicación?

¿Cómo se genera hoy el feedback entre las instituciones y la Agencia?

¿Las acciones propositivas como se encaran?

¿Cómo calificarías esa relación? Aderr – Instituciones ¿Cómo los ven las instituciones, que valoración consideras que poseen de la agencia?

¿Cuáles son sus mayores fortalezas?

¿Qué considerarías cómo fallas, debilidades?

¿De qué formas consideras que podría mejorar?

¿Qué acciones está tomando la Agencia en relación en éste tema particular? Acciones de acercamiento a las instituciones, de promoción de la agencia y de motivación del trabajo conjunto, etc.

¿Qué expectativas tenés respecto de éste proyecto que se está encarando?

¿Cuáles consideras que son las de la Agencia?

¿y la del resto de sus actores?

Entrevista Formato 02

¿Podrías contarme como conocés a Aderr y cuál es o era tu relación con la Agencia?

¿Cuál consideras es o debería ser el rol o misión de una agencia de desarrollo regional?

¿Sentís que esa misión se ve reflejada en los resultados?

La misión de Aderr habla de descentralización, armonía sustentabilidad y desarrollo productivo ¿Qué objetivos deberían tenerse en cuenta que no están catalogados en ésta forma de ver el desarrollo regional?

¿Cómo sentís que esa misión/visión podría mejorar?

¿Qué funciones deberían cumplir las instituciones en la organización/esquema de Aderr?

¿Qué les ofrece o ha ofrecido la agencia, a ustedes como instituciones participantes?

¿De qué forma han pensado en la agencia a la hora de generar acciones propositivas de desarrollo territorial (relaciones – actividades)

¿Qué actividades realizan o han realizado en conjunto con Aderr?

En cuestiones de vínculo / comunicación ¿Cuáles han sido y como han funcionado los canales de comunicación?

¿Cómo ha sido el feedback?

Teniendo en cuenta la diversidad de instituciones de gobierno, de conocimiento y privadas que integran la agencia ¿Cómo consideras que Aderr es visto o valorado por las instituciones que lo integran?

¿Cuáles crees que son las mayores fortalezas de Aderr?

¿Qué considerarías como fallas, debilidades?

¿Qué acciones crees que debería tomar la Agencia de desarrollo en pos de propiciar un verdadero desarrollo regional?

Teniendo en cuenta que éste es un proyecto para el desarrollo de un plan estratégico que permita estrechar los vínculos, generar proyectos y aliarse con las instituciones ¿Qué expectativas tendrías respecto del resultado al que se podría arribar?

Entrevista Formato 03

Iniciar la Entrevista presentándonos, expresando los objetivos de la entrevista y pidiendo permiso para recolectar los datos (grabación, imágenes, notas)

Establecer la confidencialidad de la información en aquellos casos que se requiera. (Nota)

Preguntar por el nombre, la edad, la ocupación, actividades que desempeña y desarrolla.

¿Podrías contarme como conocés a Aderr y cuál es o era tu relación con la Agencia?

¿Cuál consideras es o debería ser el rol o misión de una agencia de desarrollo regional?

¿Sentís que esa misión se ve reflejada en los resultados?

La misión de Aderr habla de descentralización, armonía, sustentabilidad y desarrollo productivo ¿Cómo observás que lleva adelante la misión en pos de estos objetivos?

¿Qué objetivos deberían tenerse en cuenta que no están catalogados en ésta forma de ver el desarrollo regional?

¿Cómo sentís que esa misión/visión podría mejorar?

¿Qué funciones deberían cumplir las instituciones en la organización/esquema de Aderr?

¿Qué les ofrece o ha ofrecido la agencia, a ustedes como instituciones participantes?

¿De qué forma han pensado en la agencia a la hora de generar acciones propositivas de desarrollo territorial? (relaciones – actividades)

¿Qué actividades realizan o han realizado en conjunto con Aderr? Desde la Fundación, desde el ministerio

En cuestiones de vínculo / comunicación ¿Cuáles han sido y como han funcionado los canales de comunicación? ¿Existe Feedback?

Teniendo en cuenta la diversidad de instituciones de gobierno, de conocimiento y privadas que integran la agencia ¿Cómo consideras que Aderr es visto o valorado por las instituciones que lo integran?

¿Hay diferenciación en cuanto instituciones que participan en las actividades y aquellas que al momento no cumplen ningún rol?

¿En la región como crees que está posicionado en relación a instituciones no participantes?

¿Cuáles crees que son las mayores fortalezas de Aderr?

¿Qué considerarías como fallas, debilidades?

¿Qué acciones crees que debería tomar la Agencia de desarrollo en pos de propiciar un verdadero desarrollo regional?

Teniendo en cuenta que éste es un proyecto para el desarrollo de un plan estratégico que permita estrechar los vínculos, generar proyectos y aliarse con las instituciones ¿Qué expectativas tendrías respecto del resultado al que se podría arribar?

Entrevista Formato 04

¿Podrías contarme como conocés a Aderr y cuál tu relación con la Agencia?

SOBRE EL CURSO

¿En qué consiste el curso de?

¿Qué herramientas o teorías se desarrollan?

¿Cómo posibilita el desarrollo descentralizado? O
¿Cómo contribuye el curso al desarrollo territorial?

¿De qué forma llegaron a la agencia a la hora de generar como el curso?

En cuestiones de vínculo / comunicación ¿Cuáles han sido y como han funcionado los canales de comunicación? ¿Cómo se generan las acciones propositivas?

¿Cómo ha sido el feedback? ¿De dónde proviene?

SOBRE EL DESARROLLO TERRITORIAL

¿Cuál consideras es o debería ser el rol o misión de una agencia de desarrollo regional?

¿Cómo es que esa misión se ve reflejada en los resultados?

La misión de Aderr habla de descentralización, armonía sustentabilidad y desarrollo productivo
¿Qué objetivos deberían tenerse en cuenta que no están catalogados en ésta forma de ver el desarrollo regional?

¿Cómo sentís que esa misión/visión podría mejorar?

¿Qué funciones deberían cumplir las instituciones en una organización como Aderr?

¿Qué les ofrece o ha ofrecido la agencia, a ustedes como instituciones participantes?

¿Qué acciones crees que debería tomar la Agencia de desarrollo en pos de propiciar un verdadero desarrollo regional?

SOBRE LA AGENCIA

Teniendo en cuenta la diversidad de instituciones de gobierno, de conocimiento y privadas que integran la agencia y los conocimientos que tenés respecto de ellas ¿Cómo consideras que Aderr es visto o valorado por las instituciones que lo integran?

¿Cuáles crees que son las mayores fortalezas de Aderr?

¿Qué considerarías cómo fallas, debilidades?

Teniendo en cuenta que éste es un proyecto para el desarrollo de un plan estratégico que permita estrechar los vínculos, generar proyectos y aliarse con las instituciones ¿Qué expectativas tendrías respecto del resultado al que se podría arribar?

Entrevista Formato 05

¿Cuál es el objetivo del Rol del Presidente de Aderr?

¿Cuál considerás que debería ser el rol o misión de la agencia?

La misión de Aderr habla de descentralización, armonía, sustentabilidad y desarrollo productivo
¿Cómo observás que lleva adelante la misión en pos de estos objetivos?

EL DESARROLLO

¿Qué objetivos deberían tenerse en cuenta que no están catalogados en ésta forma de ver el desarrollo regional?

¿Qué acciones crees que debería tomar la Agencia de desarrollo en pos de propiciar un verdadero desarrollo regional?

¿Desde qué lugar la agencia se para para observar y dar respuesta a las necesidades de los actores (directos o indirectos) que la convocan? La economía, la producción, la infraestructura, la sociedad u otro/s espacios.

¿Qué les ofrece hoy, la agencia, a las instituciones que participan?

COMUNICACION

En cuestiones de vínculo / comunicación ¿Cuáles son y cómo funcionan los canales de comunicación de la Agencia?

¿Cómo se genera hoy el feedback entre las instituciones y la Agencia?

¿Las acciones propositivas como se encaran?

Teniendo en cuenta la diversidad de instituciones de gobierno, de conocimiento y privadas que integran la agencia y los conocimientos que tenés respecto de ellas ¿Cómo consideras que Aderr es visto o valorado por las instituciones que lo integran?

¿y por aquellas que no la integran?

LA AGENCIA

¿Cuáles crees que son las mayores fortalezas de Aderr?

¿Qué considerarías cómo fallas, debilidades?

Teniendo en cuenta que éste es un proyecto para el desarrollo de un plan estratégico que permita estrechar los vínculos, generar proyectos y aliarse con las instituciones ¿Qué expectativas tendrías respecto del resultado al que se podría arribar?

Desde los espacios de estructura, cuales son las posibilidades de fortalecimiento, crecimiento, profesionalización o ampliación, etc ¿de la agencia y su equipo de gestión?

Agradecer por el tiempo dispensado

Entrevista Formato 06

¿Conoces la Agencia de Desarrollo Regional de Rosario? (Aderr)

¿De qué forma has estado relacionado con ella?

¿Tenés conocimiento si la institución a la que pertenece ha estado en contacto con Aderr?

SI NO HA ESTADO

Desarrollar un poco sobre la estructura y el funcionamiento.

SI HA ESTADO

Teniendo en cuenta la diversidad de instituciones de gobierno, de conocimiento y privadas que integran la agencia ¿Cómo consideras que Aderr es visto o valorado en la región?

SOBRE EL DESARROLLO REGIONAL

¿Sobre qué consideras que se habla cuando se dice desarrollo regional?

Teniendo en cuenta las teorías de “derrame” o las de “gestión social e infraestructura” o cualquier otra teoría subyacente en el ámbito del desarrollo ¿Cuál considerarías apta para un desarrollo regional sostenido y descentralizado?

¿Cuál considerás que debería ser el rol de la agencia de desarrollo regional?

La misión de Aderr habla de descentralización, armonía, sustentabilidad y desarrollo productivo ¿Cómo comprendés estos objetivos? O ¿Qué opinás sobre estos objetivos?

Qué objetivos deberían tenerse en cuenta que no están catalogados en ésta forma de ver el desarrollo regional?

ACCIONES

¿A qué acciones concretas debería enfocarse una agencia de desarrollo en pos de propiciar un verdadero crecimiento?

SI CONOCE LA AGENCIA

¿Cuáles crees que son las mayores fortalezas de Aderr?

¿Qué considerarías cómo fallas, debilidades?

Teniendo en cuenta que éste es un proyecto para el desarrollo de un plan estratégico que permita estrechar los vínculos, generar proyectos y aliarse con las instituciones ¿Qué expectativas tendrías respecto del resultado al que se podría arribar?

34. BIBLIOGRAFIA Y DATOS

- 1) Recuperado de <http://www.aderr.org.ar/>
- 2) Análisis de situación y Plan de acción comunicacional 2017 (Estudio La Sandía)
- 3) Fuente Informe de Mapeo Institucional Aderr 2018
- 4) Datos de Junta directiva y comisiones activas recuperados de <http://www.aderr.org.ar/institucional/#quiennos>
- 5) Fuente “Estatuto de la Agencia de Desarrollo Región Rosario) 1° de Junio de 2001.
- 6) Fuente: <http://www.aderr.org.ar/> , datos de la Memoria 2018 y de entrevistas contextuales.
- 7) Datos proporcionados por la Agencia de Desarrollo de Rosario. Listado de Socios Adherentes 2019. Listado de Asociados Activos 2019.
- 8) Navós, Oscar Telmo, compilador. “Emprendedorismo en el siglo XXI”. Editorial Dunken, en asociación con Aderr. Año 2017.

35. MATERIAL COMPLEMENTARIO

Se adjunta un sobre con el material desarrollado a lo largo del proyecto.