

**INSTITUCIONES, POLÍTICAS Y DINÁMICA ECONÓMICA.  
SU INCIDENCIA EN EL DESENVOLVIMIENTO DE LAS PYMES DE LAS TRAMAS  
PRODUCTIVAS REGIONALES.  
EL CASO DE RÍO NEGRO Y NEUQUÉN.<sup>1</sup>**

Graciela Landriscini.

*Facultad de Economía y Administración-U.N. del Comahue*

RESUMEN:

El presente documento hace referencia a la cuestión de las políticas, las formas institucionales, en sentido amplio, y las dinámicas económicas que inciden en el desenvolvimiento de las PyMEs que integran tramas productivas en la Norpatagonia argentina. El mismo, es el resultado de investigaciones, reflexiones y tareas de estudio, asesoramiento y capacitación, llevadas adelante por actores universitarios con relación a las PyMEs que integran los sistemas de empresas en la región.

Es sabido que el actual proceso de reestructuración de la Norpatagonia argentina, plantea una dificultosa transición entre la “*regulación social-nacional*” y la “*governancia local*”. En ella se hacen presentes relaciones de compra-venta individuales y diferenciadas entre empresas, nuevas formas de *cuasi integración vertical y diagonal*, y otras, del tipo “*regulación privada*” que operan con fuertes asimetrías de trayectoria, de recursos y de poder entre quienes participan en las tramas productivas regionales. Asimismo, surgen y se desenvuelven empresas en red articuladas globalmente, formas diversas de subcontratación y aprovisionamiento contractualizadas, incluso, arbitradas por los Estados provinciales y locales.

Ello permite afirmar que la mesopolítica, entendida como los arreglos institucionales, políticas formalizadas y no formalizadas, contratos, reglas y convenciones, entre actores económicos, con el Estado, con los organismos de ciencia y técnica, enfrenta una etapa de nueva construcción. Nuevas reglas de juego aparecen en medio de acuerdos y tensiones que involucran a distintas jurisdicciones del Estado. Se trata de procesos inconclusos, en el que se hacen presentes la historia y la cultura, la política y el mercado, la sociedad civil y sus organizaciones.

---

<sup>1</sup> Documento expuesto en la Región del Grupo de Trabajo del Programa de Desarrollo Empresarial, Financiero y de Inversiones (SA-IFED) para América del Sur, San Carlos de Bariloche, 27 y 28 de noviembre de 2002.

En este marco, la UNC, a través de docentes- investigadores de su Facultad de Economía y Administración, desarrolla estudios acerca de los cambios en el entorno institucional, en el que se opera la reestructuración de las pequeñas firmas insertas en sistemas de empresas. Encara acciones que movilizan espacios de interacción Universidad-Empresas y Gobiernos, en los que aporta conocimiento genérico y específico, para el diseño de estrategias de acción orientadas a mejorar la competitividad regional como “competitividad construida”, sobre la base del conocimiento y la innovación como procesos sociales.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las últimas dos décadas, se ha configurado en el mundo un nuevo escenario de la competencia. La humanidad viene asistiendo a un proceso de profundas transformaciones a escala internacional que se caracteriza, centralmente, por: la globalización de las actividades económicas, las modificaciones en las prácticas tecnológicas y productivas dominantes; y la transición hacia sociedades basadas en el conocimiento, las cuales se organizan en torno a la producción, distribución y uso de conocimientos e información, lo cual convierte a la capacidad de innovación en el factor determinante del desempeño económico y la competitividad de las firmas, regiones y naciones.

Uno de los resultados más visibles de las nuevas condiciones, es la adopción de novedosas formas de desarrollo de los procesos de investigación, diseño, gestión, producción y comercialización por parte de las firmas en los países desarrollados. En los países en desarrollo, las firmas locales y las internacionales asumen reestructuraciones internas las que, muchas veces, están acompañadas de estrategias que incrementan las transacciones y los lazos con otras firmas, a fin de reducir los costos, incrementar la especialización, ganar economías de escala y “*scope*”; y repartir riesgos. (OECD, 1996)

En Argentina y la Norpatagonia, este proceso de transformaciones es complejo, avanza de manera desigual y asume características específicas, según los sectores y regiones, e involucra causalidades e interacciones aún no completamente entendidas, ni siempre de rumbo claro. En ese marco, la adopción de nuevas formas de organización productiva y de formación de habilidades de los recursos humanos, suelen traducirse en ganancias de productividad y competitividad en el ámbito de las firmas, particularmente, en los sectores internacionalizados. A ello aportan formas de organización más flexibles y los procesos innovativos, traducidos en nuevos productos y servicios. Pero, dichos procesos no son generalizados y, con frecuencia, generan asimetrías sectoriales y territoriales en la región, de las que resultan “ganadores y perdedores”.

En este escenario, se produce la “reemergencia de las PyMEs”, planteándose, particularmente, aquellas modalidades que involucran su conversión en proveedores y subcontratistas de firmas de mayor tamaño y , otras, menos extendidas, que implican el desarrollo de relaciones de cooperación y asociatividad en *networks*, o *clusters*. En el caso de las grandes firmas, adquiere gran importancia la flexibilidad productiva y organizacional para el desarrollo competitivo, se intensifican las tendencias a la

subcontratación y tercerización de actividades hacia PYMEs, unidades que son más flexibles que las grandes, para adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados y permiten modificar en forma más sencilla las rutinas de la fuerza de trabajo. (OCDE, 1997).

## 2. LAS PYMES EN LA ECONOMÍA REGIONAL

En la región, la búsqueda de flexibilidad, velocidad y calidad, en los circuitos productivos más importantes, caso hidrocarburos y fruticultura, ha derivado en un replanteo de las relaciones con los proveedores, que acompaña el desarrollo de tendencias hacia un creciente nivel de subcontratación y tercerización-“*outsourcing*”. Las grandes firmas transnacionalizadas, buscan operar con bajo grado de integración vertical, apoyadas, en algunos rubros, en proveedores con los que, en general, procuran mantener relaciones durables y de cooperación. Incluso llegan al planeamiento conjunto de la producción y el desarrollo compartido de procesos, proporcionan a sus proveedores asistencia técnica y financiera. En tal sentido, aparece la tendencia a la coordinación horizontal entre firmas de una misma actividad, para generar una mejor división del trabajo, incluso asistidos por la telemática y a través de la organización en red, procurando combinar las ventajas de la gran escala, con la prestación de servicios y la producción de bienes específicos.

Ello implica un cambio en las estrategias organizacionales y las políticas de gestión de la fuerza de trabajo en la región, supone una mayor horizontalidad en la circulación de información, eleva la importancia de las calificaciones educativas formales y valoriza el entrenamiento, la capacitación y las prácticas de trabajo en grupo, tanto en la producción como en la investigación y diseño. Asimismo, involucra no sólo al ambiente productivo propiamente dicho, sino, que, también, transforma las actividades y las prácticas dominantes en las áreas de comercialización, diseño, ingeniería y organización empresarial; lo que hace que las relaciones productor- proveedores se beneficien con las innovaciones en tecnologías de procesamiento de la información y la comunicación.

En este marco, un elevado número de PyMEs regionales en la Norpatagonia, encuentran dificultades para obtener y procesar la información necesaria para redefinir adecuadamente sus objetivos y estrategias. Muestran una mayor exposición a las fallas del mercado, particularmente, en las áreas tecnológica y financiera; y evidencian restricciones para el acceso a recursos humanos calificados, mientras su sendero previo de desarrollo, caracterizado por esquemas de organización y de gestión tradicionales, dificulta su adaptación al nuevo ambiente competitivo. Ello enfatiza la **necesidad de poner en marcha las *networks* interempresarias y de promover un ambiente institucional que haga posible su existencia y desenvolvimiento.**

Los procesos de cambios señalados, se han traducido, en la región, en una crisis productiva en algunos sectores no competitivos, privatización de empresas públicas de larga tradición e idiosincráticas formas de organización y operación, ligadas a una modalidad de Estado de ocupación territorial y “bienestar”, en otros. Han promovido, asimismo, la desconcentración y descentralización del Estado, la desestructuración de las

sociedades locales, la reconfiguración de los territorios frente a la desregulación y apertura externa. Agregado a ello, el nuevo escenario global y la conformación del MERCOSUR, generaron oportunidades y, a la vez, amenazas para las firmas y los territorios. Estos ponen en marcha, nuevas estrategias privado /públicas orientadas a la inversión y al desarrollo, nuevos dispositivos institucionales, en el sentido de su regulación, en materia de formas de competencia y gestión, de las relaciones económicas y laborales en los mercados.

A partir de ello, se van definiendo nuevas formas de coordinación de la pluralidad de actores que se desenvuelven en los sistemas productivos regionales y locales. Se abren interrogantes acerca de las nuevas “*convenciones*” y reglas que marcan la interacción entre los comportamientos individuales y las formas institucionales globales. Un nuevo territorio se va conformando. En él, emergen nuevas regularidades que permiten definirlo como el “*modo en que se establecen los grupos en su entorno natural, que organizan la localización de las actividades, e instauran y hacen prevalecer las condiciones de la comunicación y del aprendizaje colectivo*”. Se conforma de este modo, una nueva “*gobernancia*”.<sup>2</sup>

Al mismo tiempo, el territorio segrega conflictos y tensiones, a partir de los compromisos sociales previos, especialmente, en materia de relación salarial y de negociaciones entre organizaciones.

De lo anterior, se deriva la comprensión de que el actual proceso de reestructuración en la región de la Norpatagonia argentina, plantea una transición conflictiva entre la “*regulación social*” nacional y la “*governance*” local, en las que se hacen presentes relaciones de compra-venta individuales y diferenciadas en el caso de la fruticultura. Nuevas formas del tipo “*regulación privada*” que operan con fuertes asimetrías de información y poder entre quienes participan en el mercado en la trama hidrocarburífera y agroindustrial, nuevas formas de *cuasi integración vertical y diagonal*, incluso, arbitradas por los Estados provinciales o locales, formas diversas de subcontratación y aprovisionamiento contractualizadas. En muchos casos, se desarrollan empresas red, orientadas a la búsqueda de un nivel global de eficiencia y de competitividad de conjunto, como parte del sistema de producción y circulación.

Ello permite afirmar que la mesopolítica, atraviesa una nueva etapa de construcción en la región, nuevas reglas de juego aparecen en medio de acuerdos y tensiones que involucran a distintas jurisdicciones del Estado. Se trata de procesos inconclusos, en el que

---

<sup>2</sup> La “*gobernancia*” es definida como “la totalidad de arreglos institucionales, de reglas y de quienes las conciben, que coordinan y regulan las transacciones dentro y a través de las fronteras de una industria, pudiendo ser transpuesta para comprender las dinámicas territoriales, espacios cada vez más estructurados por instituciones públicas en los niveles regional y local; estructura compuesta por diferentes actores e instituciones que permiten apreciar las reglas que otorgan especificidad a un lugar respecto de otros, y respecto del sistema productivo nacional que los engloba, incluyendo las estrategias de los actores y los procesos de aprendizaje. (Gilly y Pecqueur, 1997).

se hacen presentes la historia y la cultura, la política y el mercado, la sociedad civil y sus organizaciones.

### 3. EL QUEHACER UNIVERSITARIO EN LA NUEVA REALIDAD REGIONAL

En función de lo expuesto, la Universidad Nacional del Comahue, asentada en forma descentralizada en las localidades más relevantes de las Provincias de Río Negro y Neuquén, a través de la labor que despliegan equipos de trabajo interdisciplinarios, desarrolla investigaciones acerca de las transformaciones que se operan en las formas institucionales regionales, los procesos de reforma del Estado y las empresas; y la reformulación de políticas, contratos colectivos, convenciones y reglas. Al mismo tiempo, procura avanzar en la intensificación de las relaciones con actores privados y públicos, en el sentido de aportar a la progresiva conformación de un Sistema Regional de Innovación, que impulse los cambios en los comportamientos y las relaciones interempresarias que aporten desde lo micro y lo meso, a una competitividad regional construida y sustentable.

En dicha tarea, el estudio de las PyMEs y el desarrollo de acciones para su promoción, resultan centrales. Por ello, desde la década del noventa en adelante, desde distintos espacios institucionales de la Universidad, se han puesto en marcha investigaciones y programas de extensión universitaria, capacitación orientada a reforzar la interfaz Universidad-Empresa y establecer vínculos con ámbitos públicos en la temática, de la jurisdicción nacional, provinciales y locales.

El Banco Interamericano de Desarrollo, la Agencia de Promoción Científica y Tecnológica, la Secretaría de Industria, la Secretaría PYME, el INTA, el FONCAP, el CFI y otros organismos nacionales y regionales, han compartido algunas de las iniciativas, las que tuvieron por protagonistas a micro, pequeñas y medianas empresas de la región, como así, también, a actores de los gobiernos locales. Otros organismos como la GTZ, se han articulado, junto al INTA y sectores universitarios, en la promoción de estrategias de mejoramiento de la competitividad en el agro y otras actividades, ligadas al uso de los recursos naturales.

La labor actualmente desarrollada, desde la Facultad de Economía y Administración, abarca tanto la investigación- caracterización de las PyMEs de Río Negro y de Neuquén, como el estudio de las relaciones interempresarias y de la división del trabajo en el territorio de ambas provincias, en el que la Universidad tiene asentadas sus unidades académicas.

Interesa, particularmente, conocer cómo se desenvuelve en la región la nueva “*conexidad contractual*” y cómo ella afecta los senderos de acumulación de las pequeñas firmas. Un punto central en la cuestión, lo constituye el intercambio de información, el conocimiento estratégico sobre mercados e innovación de productos y procesos. Asimismo, adquiere relevancia, conocer las transformaciones en la relación salarial y en la organización del trabajo a nivel de las firmas, el peso que ellas le otorgan a la innovación como actividad específica, a la diferenciación de productos como fuente de “*economías de*

*variedad*”, a los lazos asociativos que realcen las “*economías de proximidad*”; y a la capacitación de los recursos humanos como fuente de ventajas competitivas.

La indagación sobre las políticas e instituciones, proyecto actualmente en marcha, provee información cualitativa y cuantitativa, acerca de los procesos de cambio y las oportunidades y restricciones que los mismos suponen, para el desenvolvimiento de las pequeñas firmas insertas en tramas productivas de la región. A partir de ello, la participación activa en su revisión y formulación, ha de aportar a un diseño más ajustado a las necesidades de las propias empresas por segmentos, sectores y localizaciones.

En el mismo sentido, los procesos de investigación que se encuentran en desarrollo, en convenio con las áreas de gobierno provinciales, en una primera etapa con el Centro PYME de la Provincia del Neuquén, acerca del universo de empresas, su estructura, comportamientos microeconómicos, estrategias de producto y mercado, financiamiento, incorporación de mejoras a procesos; y relaciones interempresarias, permitirán avanzar en la formulación de programas de asistencia técnica, consultoría y asesoramiento que articulen el entorno científico y el entorno productivo en el territorio provincial, para encaminar una mejor utilización de las competencias de los equipos de trabajo universitarios por parte de las empresas y , a su vez, signifiquen espacios de práctica y reflexión de estudiantes y docentes.

La línea de estudios, iniciada en 1997, con los trabajos de investigación sobre “*Los procesos de integración de Neuquén y el sur de Chile, estructura industrial y ventajas competitivas*”, y sobre “*Las pequeñas y medianas empresas de Río Negro y Neuquén*” 1999-2001, han inspirado un conjunto de postulados que orientan las actuales investigaciones sobre “*Instituciones, políticas, y dinámica económica; su incidencia en el desenvolvimiento de las PyMEs de las tramas productivas regionales*”. La profundización acerca de la reestructuración del sector hidrocarburífero, la conformación de nuevos emprendimientos, uniones formales de empresas y alianzas transitorias, constituyen un avance relevante. La continuidad de los estudios en la cadena frutícola de fuerte inserción internacional y continental, proporciona, a su vez, información actualizada sobre la dinámica de cambio tecnológico, productivo, comercial y organizativo del sector; imprescindible para la programación de acciones en materia de política sectorial y regional postconvertibilidad. Asimismo, los estudios en áreas turísticas, dan cuenta de la emergencia de micro y pequeñas empresas como espacios de inversión de excedentes regionales y extraregionales, requieren la profesionalización de las actividades, su regulación y la definición de acciones en materia de dotación de infraestructura de acceso y desarrollo.

**La visión de la *competitividad como competitividad sistémica***, ha llevado a estudiar las PyMEs en su entorno, en sus vínculos con otras empresas de mayor dimensión, las organizaciones gremiales empresarias, el Estado en sus distintas jurisdicciones, y los procesos de aprendizaje interactivo.

**El enfoque de la “*trayectoria*”** de la empresa y su acumulación de activos materiales e inmateriales, rutinas, conocimientos, vínculos y experiencia, ha llevado a revisar los procesos de acumulación y formas de regulación más relevantes con incidencia en la

configuración y reestructuración de la economía y la sociedad regional, en el que las PyMEs son actores centrales en la generación de empleo.

Estas empresas se articularon, en su mayoría, según las etapas de desarrollo reciente, a través del Estado, como expresión de la acumulación y regulación durante la fase de la industrialización sustitutiva. En la actualidad, lo hacen a través de redes, tramas, cadenas y modelos diversos de subcontratación y *cuasi integración*, con grandes empresas “*coordinadoras*” de capital nacional y extranjero que operan con flexibilidad dinámica, en el marco de una lógica global de negocios. Muchas de ellas, apuntan a desarrollos innovativos, particularmente, en la calidad de su producción y en la diferenciación del producto, mostrando gran esfuerzo por parte de sus titulares, más cercanos al modelo del “taller” que de la “empresa”. Otras, aunque menos, apuntan decididamente a procesos de inserción en las corrientes internacionales del comercio; lo hacen, preferentemente, las que operan en las ramas que se integran a través de actores líderes y bienes estratégicos, como los hidrocarburos.

En su mayoría, encaran, con dificultad, procesos asociativos y, gradualmente, se articulan a empresas de mayor envergadura y alcance, a través de modalidades diversas de subcontratación y tercerización. Asimismo, resulta lento el cambio en la organización, en pro de una división estructurada de tareas en la empresa y de la construcción sistemática de información para enfrentar la incertidumbre estratégica. Y en el mismo sentido, avanzan con marchas y contramarchas las experiencias de *economía de proximidad y variedad*; y los nexos formalizados de *producción de conocimientos* en el territorio, entre proveedores y clientes.

Los resultados de las investigaciones desarrolladas hasta la fecha, fundados en estadísticas disponibles, en experiencias piloto y estudios de tramas, revelaban una fuerte debilidad en los vínculos entre el mundo productivo y el mundo científico-técnico, falta de densidad y continuidad de vínculos, escaso aporte público y privado al financiamiento y organización de procesos de investigación y desarrollo. La generalidad de los resultados, llevó a gestionar, en el último período, estudios de campo específicos locales para obtener información nueva, precisa y representativa de un conjunto más amplio de empresas, que permitiera cooperar en el diseño de políticas particulares por sector, trama o cadena de valor y para la creación de nuevas empresas. El nuevo escenario del 2002, impuso demoras y ajustes en los planes originales.

En el caso neuquino, dichos trabajos se encuentran en marcha desde septiembre de 2002 e implican el relevamiento y estudio en profundidad de 2.000 empresas localizadas en el territorio que operan, centralmente, en los sectores de la industria, el comercio y los servicios. Por su parte, en simultáneo, el Censo Agropecuario Nacional cubre el universo de empresas agropecuarias.

La experiencia del relevamiento, constituye una acción relevante por varias razones: por un lado, ha de brindar información estratégica para la formulación de políticas en relación a diversas actividades económicas y localidades; por otro, representa un esfuerzo conjunto de instituciones de trabajo técnico, de investigación a nivel universitario y de estadística, del Centro PYME neuquino y su red de agencias de desarrollo extendidas en el territorio provincial, superando lógicas particulares en pos de un objetivo común.

Asimismo, la tarea, convoca la participación de las cámaras empresarias que cooperan en su realización como actores centrales de la red de agencias. Complementariamente, el trabajo coordinado entre equipos de investigación y estadística, sirve para el entrenamiento y la capacitación de jóvenes estudiantes avanzados de carreras de Economía y Administración, para quienes la experiencia constituye un invaluable espacio de formación y articulación teórico-práctica.

En paralelo, otros estudios y relevamientos de campo en marcha, convenidos por la Facultad de Economía y Administración con áreas públicas de la Provincia de Río Negro, abarcan investigaciones sobre el desenvolvimiento de las unidades empresas en las distintas etapas de la cadena frutícola, la indagación acerca de los procesos productivos en explotaciones primarias, en galpones de empaque, frigoríficos e industrias procesadoras; se procura identificar las problemáticas centrales de la producción, la tecnología y los costos, como así, también, de la distribución de resultados en el complejo, a través de la construcción y análisis del balance económico de la actual temporada, posterior a la devaluación.

El impulso exportador, derivado de la nueva política cambiaria, la crisis financiera y los cambios en los precios relativos, conforman un nuevo escenario que altera profundamente los comportamientos empresarios, moviliza estrategias de inversión y asociación, dadas las exigencias de la nueva economía global.

Los resultados obtenidos, de diversos estudios sectoriales y locales, dan cuenta de una serie de restricciones en las PyMEs regionales, particularmente, al nivel de la conducción de los negocios, déficit en planificación, construcción de información contable, formación de los recursos humanos, vinculación interempresaria con instituciones del entorno científico-técnico; y en la organización – división técnica del trabajo.

En tal sentido, en respuesta a ello, las acciones de extensión universitaria de alcance regional, se orientan a promover líneas de capacitación en gestión y planificación estratégica de la empresa, gestión para el comercio exterior, gestión financiera, conformación de consorcios; y fortalecimiento de las instituciones de representación sectorial, en la construcción de información tecnológica, de mercado y en el diseño de programas asociativos.

Los avances del conocimiento logrados hasta la fecha, resultado de los estudios piloto sectoriales y regionales, particularmente, en hidrocarburos, fruticultura y servicios turísticos, inspiran nuevas hipótesis acerca del nivel macro de la economía y a nivel micro, acerca del desenvolvimiento de las empresas y sujetos del trabajo; pero, los que más atraen el interés de los proyectos de estudio y formulación de programas de acción por parte de los equipos universitarios, son los que hacen a la mesoeconomía, la mesopolítica y la organización del desarrollo regional. Ello por cuanto sus tensiones, sus demoras y la intensidad de los problemas que plantean, impactan profundamente en las formas de organización micro y social que se venían dando en la región; y anuncian una nueva modalidad de desarrollo en gestación plagada de turbulencias.

#### 4. UN CASO DE INTERÉS PARTICULAR: VÍNCULOS, APRENDIZAJE Y DINÁMICA COMPETITIVA EN LA CUENCA NEUQUINA

Constituye un caso de interés relevante, la evolución de las relaciones interempresarias, en el circuito hidrocarburífero, a partir de la conformación de la UTE de subcontratistas “*spin off*” de YPF, articulados a través de mecanismos contractuales e institucionales informales con la empresa “*coordinadora*” REPSOL, vínculos que moldean la competencia territorial.

Los estudios realizados y, en marcha, por parte de equipos de investigación de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue, acerca del nuevo modelo de organización y división del trabajo que se desenvuelve en el marco de la UTE de ex empleados de YPF, dan cuenta de las dificultades que han enfrentado y enfrentan, en su trayectoria evolutiva, las unidades externalizadas de “*jobbers*”, constituidas en pequeñas empresas con limitadas capacidades estratégicas, los nuevos aprendizajes y las restricciones en el marco de la apertura y de la globalización.

Asimismo, cabe señalar las particularidades del caso en tanto se definen y ajustan las condiciones del gerenciamiento externo de la UTE, que ejerce la empresa SADE, articuladamente con REPSOL, a partir de relaciones institucionales con el estado neuquino, en un marco más amplio de negociación de las concesiones de las áreas hidrocarburíferas. En paralelo, se suscriben nuevos contratos, se acuerdan fusiones y ventas; y nuevos agentes trasnacionales, despliegan estrategias diversas en la cuenca.

En ese marco, se desenvuelven en ella procesos de aprendizaje colectivo, se avanza, del conocimiento tácito y las relaciones informales entre los grupos originales, al conocimiento codificado en la nueva etapa de innovación. Inciden en ello, las nuevas tecnologías de comunicación e información, a la vez que se consolida la necesidad de formalización de cambios en los procesos de producción y en la prestación de servicios, como parte de la certificación de procesos de gestión de la calidad y seguridad en el sector de hidrocarburos. Tales procesos de aprendizaje, incorporan los saberes acumulados y nuevas competencias en el marco de la apertura, la incertidumbre y la nueva complejidad competitiva.

Simultáneamente, entre las prioridades de la nueva organización, se cuentan la gestión de fondos para la cancelación de pasivos, nuevas inversiones en equipamiento y capacitación como parte de los acuerdos, la revisión de los procesos de trabajo: calidad, eficiencia y seguridad como premisas en los plazos que cubren los contratos suscriptos y el desarrollo de competencias gerenciales como proceso colectivo, derivado de las relaciones formalizadas que morigeran la incertidumbre estratégica. Dicho proceso, supone la recuperación de los saberes acumulados, en un marco de relaciones de confianza, tradición y valores compartidos.

Junto a ello, se hace presente el nuevo rol de los agentes locales, como parte del “*sistema institucional territorial*”; la nueva dinámica en el ambiente local: **la transición de la cuenca como “recipiente” de empresas y procesos productivos a la construcción de la “nueva competencia territorial”**. El pasaje de instituciones de “*government*” (políticas verticalmente definidas y centralizadas) a instituciones de “*governance*” (local –

regional), supone arreglos institucionales, reglas y agentes de la coordinación y regulación de las transacciones.

El gobierno provincial, actúa como gestor- articulador de macroacuerdos de inversiones, reglas y convenciones entre las empresas líderes, los subcontratistas y las organizaciones del trabajo; la cámara sectorial, la UTE, y otras empresas de servicios especializados, se desenvuelven en un marco de tensiones entre coordinación, dominación y construcción del consenso. Los gobiernos locales y el Ente Intermunicipal de Plaza Huincul y Cutral C6, se involucran en concesiones en su 6rbita territorial, en la promoci6n de emprendimientos y la generaci6n de empleos; y se desarrollan v6nculos, entre los gobiernos locales para el planeamiento estrat6gico microregional: la creaci6n de nuevas PyMEs, capacitaci6n y fomento a la innovaci6n tecnol6gica, gesti6n de acuerdos con universidades e institutos nacionales y extranjeros, para la creaci6n y fortalecimiento de competencias en la cuenca convertida en un *“nuevo sistema institucional territorial”*.

La nueva realidad, demanda el desarrollo de proveedores, el reforzamiento de competencias t6cnicas y gerenciales; y el nuevo modo de vinculaci6n contractual entre las partes, da cuenta de la existencia de mecanismos de intercambio “precio” y “no precio”. En el primer caso, se trata de intercambios tangibles ligados a la provisi6n de los servicios y las tarifas. Los mecanismos “no precio”, comportan intercambios de activos intangibles, actividades conjuntas vinculadas a la b6squeda de mecanismos que les permitan operar con mayores niveles de certidumbre, para obtener mayor eficiencia y racionalidad conjunta que supera a la que se obtiene de manera individual, respondiendo a los est6ndares exigidos por los mercados internacionales. Ello involucra medios de informaci6n cuantitativos y otros cualitativos –conocimientos t6citos-, cuyo flujo y codificaci6n, implica una fuerte interacci6n entre los agentes. As6, adquieren relevancia, factores tales como: el tipo de informaci6n, los mecanismos espec6ficos de intercambio, el desarrollo y/o ejecuci6n de acciones conjuntas, los acuerdos y mecanismos de cooperaci6n y la posible transferencia de tecnolog6a. Estos intercambios est6n condicionados por el tipo de relaciones contractuales predominantes.

En el estilo de vinculaci6n que se va construyendo, entre los c6digos formales del contrato y las relaciones informales cotidianas, resultan v6nculos inmateriales: las nuevas relaciones gremiales como empresas, los intercambios de conocimiento con otras empresas fuera de la UTE, las cuestiones de las regulaciones con relaci6n al aprovisionamiento, los requerimientos de asistencia y capacitaci6n, las cuestiones tributarias, las exigencias de procedimientos, calidad y precio. Conviven, entonces, de acuerdo a la complejidad de los v6nculos, los factores derivados del “contrato” y los incentivos. Se hacen presentes, tambi6n, las relaciones de confianza /desconfianza en el marco de las historias previas, las pr6cticas vigentes y del grado de desarrollo del ambiente local en el que act6an los agentes, en el que se intensifica la articulaci6n con centros t6cnicos, universidades y el propio Estado.

El aprendizaje conjunto, conduce a una mayor precisi6n en los contenidos de los contratos espec6ficos, lo que reduce la incertidumbre impl6cita en las transacciones. Se percibe una *“atm6sfera industrial”* con externalidades m6s all6 de cada empresa, apropiadas por el conjunto de la UTE como integraci6n horizontal, reforzando la capacidad

de negociación con la empresa coordinadora y otras empresas del sector, incluso fuera de la cuenca, en el marco de una economía cada vez más compleja y abierta. La experiencia adquirida en el proceso, constituye un recurso de alto valor como producto de relaciones que comportan confianza, relativa estabilidad y transparencia.

En síntesis, el proceso de reestructuración en la cuenca neuquina, muestra al presente nuevas condiciones. El territorio adquiere nuevas funciones como “*integrador versátil*”, capaz de vincular las culturas de la sociedad local con los cambios en el contexto económico global. En él desempeñan un rol clave, las interacciones cognitivas y los procesos de aprendizaje que desarrollan sus recursos específicos. Como tal, el territorio, adquiere el carácter de sistema cognitivo, cuya función básica, está representada por el aprendizaje y la difusión del conocimiento, o sea la producción de conocimientos.

## 5. REFLEXIONES FINALES: PERSPECTIVAS, OPORTUNIDADES E IMPLICACIONES DE POLÍTICA

Las políticas públicas y los vínculos interinstitucionales en la cuenca plantean, entonces, el desafío de la logística en la vinculación entre lo local y lo global; entre la estructura interna del sistema local y la estructura externa del sistema global, en el marco de una elevada complejidad e incertidumbre estructural. Asimismo, las acciones conjuntas del Estado, en sus distintas jurisdicciones, los organismos de investigación y desarrollo, por ejemplo, las universidades e institutos con sede en la región, han de promover conductas innovativas, las mismas, deben estar acompañadas por una acción social destinada a reforzar la experiencia común y los valores compartidos; a regular la apertura del sistema, en un marco de “autoridad” y “confianza”, de modo de asegurar que el proceso de cambio institucional y las dinámicas de selección que él pone en marcha, no se conviertan en un cambio institucional negativo.

Del mismo modo, en el escenario actual, de fuerte inestabilidad, cambio tecnológico y volatilidad de la demanda, resulta necesaria la capacidad de definir proyectos y de proposición que innove continuamente y que tenga un carácter casi contingente. La nueva competencia territorial no se limita, entonces, a las empresas, sus tramas y redes, sino, que involucra a todos los agentes territoriales.

En la complejidad competitiva actual, el nuevo sistema institucional de empresas, la capacidad empresarial difundida, el cambio y fortalecimiento del sistema institucional que incorpore la innovación, han de constituir un cambio necesario para estimular y facilitar la competitividad de los emprendimientos y PyMEs que operan en la cuenca.

Ello supone activar procesos de construcción institucional territorial, es decir, estimular las instituciones para el “desarrollo” del tipo de las agencias micro- regionales, poner en marcha un régimen de incentivos que promueva un cambio cultural, en los agentes, en el sentido de la innovación, la capacidad empresarial y acciones colectivas de carácter cooperativo. Implica un rol activo del Estado, que supere las políticas asistencialistas; y las que proveen recursos financieros frente a las carencias de umbrales mínimos de capacidades por parte de los agentes para dar uso a dichos recursos, frecuentemente

escasos. Estas acciones, han de constituir dinámicas de interacciones público-privadas, nacionales, provinciales y locales que estimulen la participación de los agentes, de las instituciones involucradas que activen la sociedad civil, estimulen la sinergia y la participación; y, también, de las instituciones políticas, económicas y sociales.

Frente a estos desafíos, el presente trabajo, expresión de la vocación universitaria por el saber, el conocer y el transformar, pretende constituirse en un aporte desde la investigación, de reflexión teórica y de reafirmación de valores en el camino de pensar alternativas para el desarrollo regional.

#### 6. INFORMES Y DOCUMENTOS REGIONALES DE TRABAJO RECIENTES CONSULTADOS:

LANDRISCINI, Graciela (Director) y otros; **“Políticas, instituciones y dinámica económica. Su incidencia en el desenvolvimiento de las PyMEs de tramas productivas regionales”**. Documento inicial de Proyecto de Investigación, 2002-2004. Sistema de Ciencia y Técnica. Facultad de Economía y Administración. Universidad Nacional del Comahue. Neuquén, Octubre de 2001.

LANDRISCINI, Graciela; **“Construcción de información estratégica. Bases para la formulación de políticas de desarrollo regional”**. Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue. Documento preliminar para el Relevamiento de Unidades Económicas del Neuquén, en articulación con Municipalidad de Neuquén capital y Centro PYME. Neuquén, julio- agosto de 2001.

LANDRISCINI, Graciela (Director) y otros; **“Las Pymes de Río Negro y Neuquén”**, Informe Final Proyecto de Investigación 1999- 2001. Sistema de Ciencia y Técnica. Facultad de Economía y Administración. Universidad Nacional del Comahue. Neuquén, Octubre de 2001.

LANDRISCINI, Graciela; **“Novedades en la trama hidrocarburífera en la cuenca neuquina. Las nuevas concesiones y la conformación de la UTE de los spin off de YPF”**. Publicación de la 6ta. Reunión Anual de la Red PyMEs del MERCOSUR. Rafaela, septiembre de 2001. págs. 29 a 51.

LANDRISCINI, Graciela; **“El caso de la fruticultura: Metamorfosis en la división y organización del trabajo. Del “distrito” al “sistema de empresas” y al “sistema institucional territorial”**. Publicación de la 6ta. Reunión Anual de la Red Pymes del MERCOSUR. Rafaela, septiembre de 2001, Págs. 53 a 73.

LANDRISCINI, Graciela; **“Propuesta de Desarrollo Estratégico para la Microregión Cutral C6 y Plaza Huincul”**. Informe Final. Consejo Federal de Inversiones. COPADE, Neuquén, Octubre de 1999.

SUÁREZ, Francisco y LANDRISCINI, Graciela; **“Propuesta de Desarrollo Micro regional de Loma de la Lata”**.

Informe Final. Universidad Nacional de General Sarmiento y Facultad de Economía de la Universidad Nacional del Comahue, en convenio con YPF. Octubre de 1998.

FUKS, Marina y LANDRISCINI, Graciela; **“Diagnóstico Socioeconómico de Villa La Angostura”**. Consejo Federal de

Inversiones. COPADE Neuquén y Municipalidad de Villa La Angostura, Informe Final. Marzo de 2001.

LANDRISCINI, Graciela; **“Estudio sobre las áreas de meseta del interior neuquino. Cambios productivos y organizativos, y perspectivas de uso**

**de los recursos”**. Maestría en Gestión Ambiental del Desarrollo Urbano. Neuquén, Universidad Nacional del Comahue. Septiembre de 2001.

LANDRISCINI, G. y OZINO CALIGARIS, M. S.; **“Reorganización socioproductiva en la Norpatagonia Argentina. Un**

**análisis comparado de los circuitos agroindustrial e hidrocarburífero”**. Publicación de la 5ta. Reunión Anual de la Red PYME del MERCOSUR. Córdoba, noviembre de 2000. Págs. 241 a 268.

LANDRISCINI, Graciela; **“La nueva trama de empresas en el circuito hidrocarburífero y los emprendimientos de ex empleados**

**de YPF”**. Expuesto y publicado en CD en la 4ta. Reunión de la Red PYME del MERCOSUR. Mar del Plata, noviembre de 1999.

LANDRISCINI, G. y DOBRÉE, Pedro; **“Políticas públicas hacia el desarrollo local. Posibilidades y restricciones de redes**

**microempresarias en el complejo agroindustrial del Alto Valle”**. Informe Final. Neuquén, Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue- FONCAP S.A., abril de 2000.

LANDRISCINI, Graciela; **“Políticas públicas, estrategias empresarias y prácticas sociales a partir de la reorganización hidrocarburífera en**

**las localidades de Plaza Huincul y Cutral Có”**. Presentado y expuesto en las Cuartas Jornadas Internacionales de Estado y Sociedad, y en las Segundas Jornadas sobre Estado, Política y Administración. La Reforma Estatal Pendiente. Desafíos del Siglo XXI. Buenos Aires, UBA, noviembre de 1999.

NOYA, Norma, y GARRETÓN, Claudio; **“Institucionalidad y creación de pequeñas empresas. El caso del Programa Jóvenes**

**Emprendedores en Neuquén”**. Facultad de Economía y Administración. FONCAP S.A.;

Informe Final; Neuquén, abril de 2000. Presentado en diversos encuentros sobre Micro y Pequeñas Empresas en distintos ámbitos académicos de la cuestión PyME entre 2000 y 2001.

NOYA, Norma y FANTINI, Leonardo; **“Políticas de financiamiento para micro y pequeñas empresas. El caso de Neuquén capital”**. Neuquén, Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue. FONCAP S. A. Informe Final, julio de 2001.

LANDRISCINI, Graciela (Director) y equipo; **“Fortalecimiento institucional y alianzas estratégicas para un desarrollo frutícola sustentable”**. Proyecto de Extensión Universitaria de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue. Proyecto de Extensión aprobado y en desarrollo del Sistema de Extensión Universitaria de la UNC, Neuquén. Universidad Nacional del Comahue, 2002- 2004.

LANDRISCINI, Graciela (Director) y equipo; **“Talleres de búsqueda de formas asociativas de Micro y Pequeñas Empresas en el Alto Valle de Río Negro y Neuquén”**. Proyecto de Extensión Universitaria de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue. Sistema de Extensión Universitaria de la UNC. Neuquén, Universidad Nacional del Comahue, 1999- 2000

LANDRISCINI, G. (Coordinadora de equipo y Docente) del **“Programa de Capacitación en Gestión Empresarial para Micro y Pequeñas Empresas”**, 720 horas cátedra, dictado en 8 localidades de las Provincias de Río Negro y Neuquén. Ciclo marzo- diciembre de 1997. Oficina de Vinculación Tecnológica de la Universidad Nacional del Comahue, en convenio con la Dirección Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa de la Subsecretaría de Industria de la Nación. Programa Global de Crédito para MyPEs del Banco Interamericano de Desarrollo.

LANDRISCINI, Graciela y otros; **“Documento final de Evaluación del Programa de Capacitación para Microempresarios”**. Neuquén, Municipalidad de Neuquén, 1998 y 1999.

LANDRISCINI, Graciela; **Documentos varios sobre la Vinculación Universidad y Desarrollo Regional**, elaborados como Coordinadora de la Oficina de Vinculación Tecnológica de la Universidad Nacional del Comahue, para Jornadas de Trabajo en la Universidad Politécnica de Valencia, Valencia, España, y para reuniones de trabajo desarrolladas en Buenos Aires, Alto Valle, Comodoro Rivadavia, Neuquén, San Luis, San Carlos de Bariloche, Bahía Blanca, y otras entre 1996 y 1998.