

**VI CONGRESO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESAS**

BUENOS AIRES, 21 Y 22 DE SEPTIEMBRE DE 2000

**"PYME 2000: HACIA UNA MEJOR COMPETITIVIDAD"
"LAS PROFESIONES DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SU
PARTICIPACION EN EL DESARROLLO DE LA GESTION
EMPRESARIA"**

AREA 1: EL MARCO ECONOMICO Y FINANCIERO DE LAS PYMES

**1.2. Los Sectores de la economía y las PyME. Las PyME en las economías regionales.
El rol de los Municipios.**

**TRABAJO: " APOYO A JOVENES EMPRENDEDORES. UNA EXPERIENCIA EN LA
PROVINCIA DEL NEUQUEN"**

Facultad de Economía y Administración de la Universidad Nacional del Comahue

Autores: CPN Norma Noya

CPN Claudio Garreton

Neuquén, agosto 2000

INDICE

1. Antecedentes generales
 - 1.1. Introducción
 - 1.2. Objetivos e hipótesis
 - 1.3 Crisis y desocupación en la Provincia del Neuquén
 - 1.4. Modelo "exógeno"
 - 1.5. Políticas del Gobierno Provincial
 - 1.6. Marco teórico para analizar el "Evento empresarial"
 2. Programa Jóvenes emprendedores
 - 2.1. Programa Jóvenes emprendedores Fase 1 (Jovem 1)
 - 2.1.1 Los objetivos y las características de la Fase 1
 - 2.1.2. Breve cronología de la implementación del Programa "Jovem 1"
 - 2.1.3. Posicionamiento en el mercado de sus productos
 - 2.2. Programa Jóvenes emprendedores Fase 2 (Jovem 2)
 - 2.2.1. Objetivos y características de la Fase 2
 - 2.2.2. Implementación del programa en los Municipios
 - 2.2.3 Evaluación del financiamiento
 - 2.2.4. Evaluación de la situación de los jóvenes a nivel económico-financiero
 - 2.2.5. Evaluación general de la Fase 2
 3. Conclusiones
 - 3.1. Generalidades
 - 3.2. Enumeración de las principales conclusiones
 - 3.3. Recomendaciones para mejorar programas de este tipo
- Notas y referencias bibliográficas

1. Antecedentes generales

1.1. Introducción

La década del '90 trajo profundas transformaciones mundiales, generadoras de crisis en el país y en la Provincia del Neuquén. Una de las manifestaciones más crueles es la desocupación.

Nuestra provincia, generadora de empleo, receptora de inmigrantes argentinos y extranjeros oferentes de mano de obra, en otras décadas; se convierte en una provincia con conflicto social permanente por la ausencia de trabajo. Existen situaciones, que confluyen a su incremento; algunas son de **alcance mundial** como: la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, el aumento de la expectativa de vida y el desarrollo tecnológico que provoca una mayor automatización, simplificación y ahorro de tiempo en las tareas. Otras son de **alcance nacional** como el proceso de privatizaciones de las empresas del Estado y el ajuste del Sector Público.

No convendría preguntarse entonces, si la estructura productiva en la Provincia, basada cada vez en más en la explotación del petróleo y gas, profundiza la crisis en este sentido? Constituyendo la misma, una situación de **alcance regional**.

El flagelo de la desocupación se enfrenta con un Estado Provincial endeudado, con ejecución presupuestaria desequilibrada y sin un horizonte de salida; pero con la convicción que la ausencia de empleo es hoy un problema prioritario.

El Gobierno Provincial intenta mediante medidas paliativas, como las que se analizan en el presente trabajo, contribuir a la generación de empleo sin haber cosechado aún los frutos buscados, ya que los indicadores de la desocupación son cada vez más preocupantes.

1.2. Objetivos e Hipótesis

El objetivo prioritario del trabajo es la evaluación del Programa de Jóvenes Emprendedores, llevado a cabo en algunas localidades del interior por el Gobierno de la Provincia

La población objetivo está formada por jóvenes de ambos sexos entre 21 y 29 años de edad. Y el contexto que rodea la estrategia del Gobierno son los altos índices de desempleo, preocupantes fundamentalmente en dicha franja etárea.

A manera de objetivo complementario, se pretende con este trabajo continuar y ampliar el estudio de la temática de la microempresa, aún incipiente pero de significativa relevancia en el país y en la región.

Según los indicadores que se pueden encontrar en el último Censo Económico de 1994 referidos a la provincia del Neuquén, de un total de 10.134 empresas computadas, 9.322 tienen menos de cinco ocupados (incluyendo propietarios) lo que las califica como microempresas. Este número representa el 92 % de las unidades censales.

El estudio se realizó a partir de cuatro hipótesis de trabajo:

- La decisión de transformarse en emprendedor está fuertemente determinada por las dificultades que encuentran los jóvenes para insertarse en un contexto laboral y social extremadamente escaso de oportunidades, lo que implica decir que no se trata de una elección libre entre alternativas posibles.
- La participación en un Programa de tipo incubadora y asociativo debe necesariamente alterar la situación económica de los jóvenes. El acceso al crédito y a la propiedad de la tierra de manera inmediata generan un cambio significativo en la situación económica y el status social de los jóvenes.
- Para que los cambios anteriormente mencionados se produzcan, se requieren claras pautas en el diseño y ejecución del Programa, teniendo siempre en la mira el objetivo final de los programas.
- Una de las principales fallas es la falta de garantía de continuidad de los programas, problema al cual los jóvenes resultan especialmente sensibles, por la importancia que para ellos tiene la consolidación de su microempresa, que es una de sus pocas, o quizás única alternativa de supervivencia.

Las conclusiones se obtuvieron en función de las: entrevistas con funcionarios de los organismos del Gobierno Provincial que se consideran informantes clave, entrevistas en profundidad con los jóvenes emprendedores, participación del Taller de Evaluación realizado el 26 de noviembre de 1999 en las oficinas del Consejo de Planificación para el Desarrollo (COPADE), en Neuquén Capital. Además se han obtenido datos de información secundaria brindados por el Censo Económico, Encuesta Permanente de Hogares, Censos Nacionales de Población y Vivienda del INDEC, Anuarios de la Dirección Provincial de Estadística, Censos y Documentación de la Provincia del Neuquén, Informes técnicos sobre el Programa Jovem 1 y sobre el Programa Jovem 2.

1.3. Crisis y desocupación en la Provincia del Neuquén

Nuestra provincia, hasta comienzos de la presente década, tuvo un incremento explosivo de su población.

Cuadro 1. Tasa de crecimiento intercensal de la población		
Período	Neuquén	Nación
1960/70	41%	17%
1970/80	58%	20%
1980/91	60%	17%

Fte.: Censos Nacionales de Población y Vivienda (INDEC)

El crecimiento intercensal estuvo muy por encima de la media nacional (Cuadro 1).

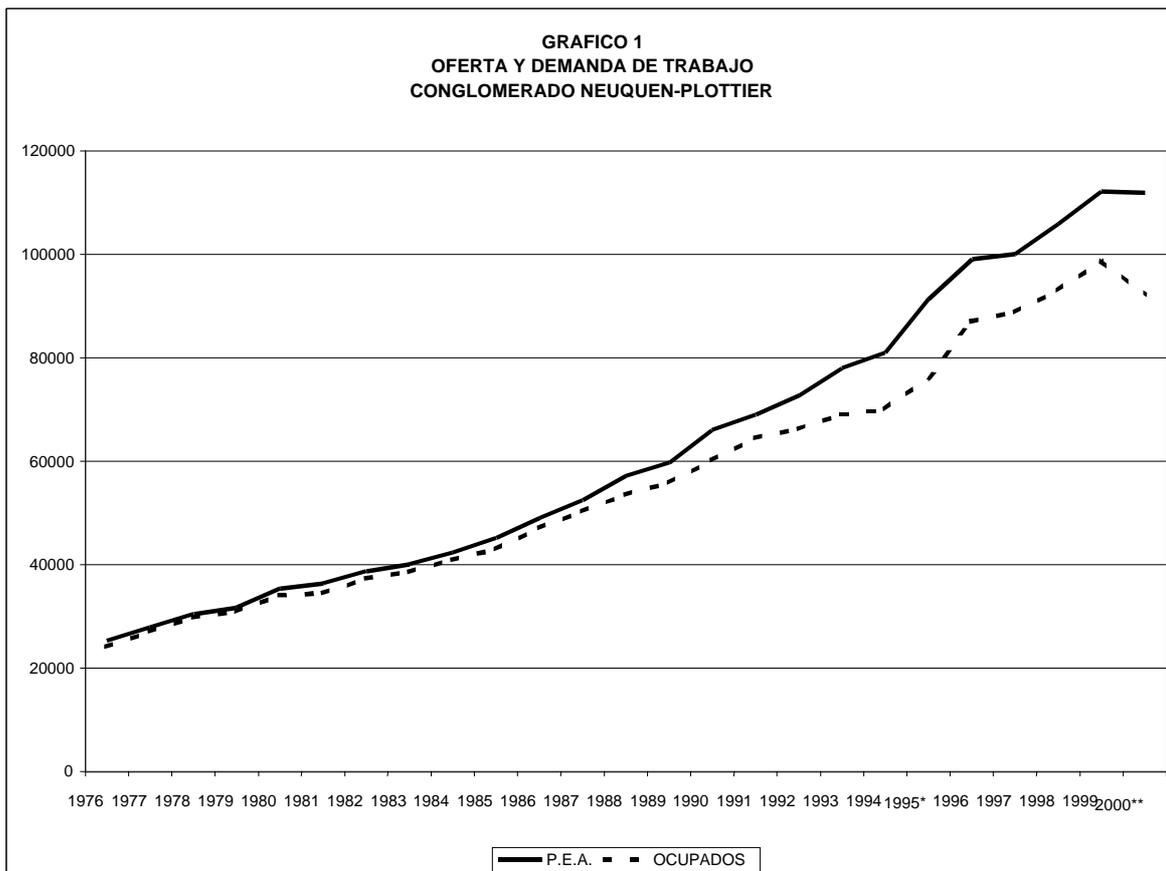
Hasta la década del 90, como se observa en el Gráfico 1, el incremento de la Oferta laboral (Población económicamente activa) resultado de migraciones internas y externas, era acompañado por el incremento de la Demanda laboral (Totalidad de los ocupados). A partir de los 90 comienzan a separarse ambas funciones llegando al año 1995 con una desocupación que alcanza una cifra histórica, hasta entonces desconocida en la Provincia: 16,7%. Dicha cifra fue superada solamente por el último registro (Mayo/2000) de la Encuesta Permanente de Hogares (EPH) que asciende al 17,7%.

Considerando que los subocupados son personas que tienen también problemas de empleo, la situación se agrava aún más, ya que las tasas de subocupación son altamente preocupantes, llegando en mayo de 2000 al 14,2%.

Así es como los desocupados y subocupados en la Provincia aumentan cada vez más.

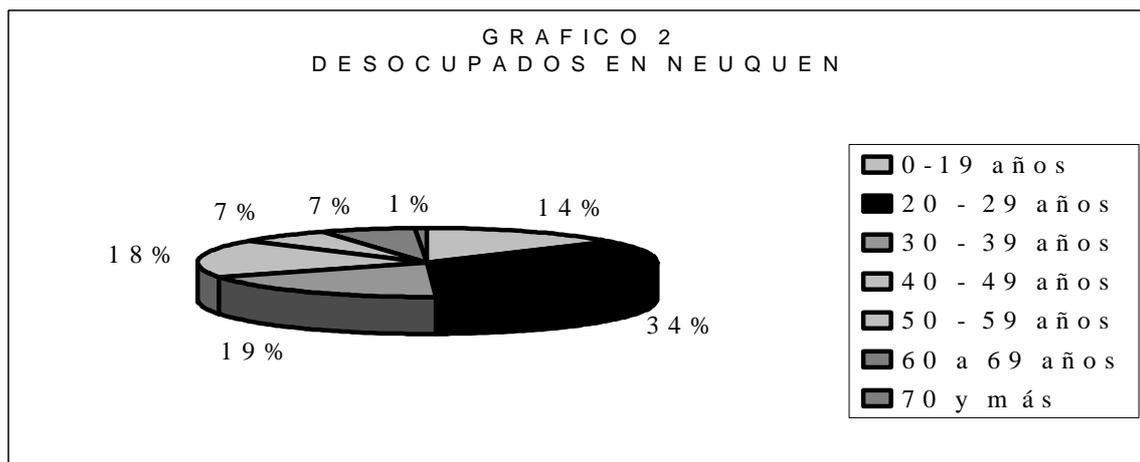
Es necesario recalcar que la tasa de desocupación es un indicador de alcance limitado por:

- La cobertura geográfica de la EPH se limita al conglomerado Neuquén-Plottier. Mediante aproximaciones realizadas por algunos estudiosⁱ, se considera que la desocupación se agrava en el interior de la provincia, especialmente en algunas localidades como Cutral C6-Plaza Huinul.
- Considera desocupado a aquel que se manifiesta buscando empleo activamente; pero no así a los trabajadores desalentados que fracasan continuamente en su búsqueda, perdiendo su calificación y competencia, corriendo el riesgo de ser excluido de la sociedad.



Fte.: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Encuesta Permanente de Hogares (Dirección de Estadística de la Provincia del Neuquén)

Ciertas categorías sociales son las más afectadas por la desocupación; entre ellas están las mujeres con baja calificación profesional y los jóvenes. Al tener Neuquén una pirámide poblacional de base ancha, es previsible que año a año más jóvenes se incorporen a la población activa, pero simultáneamente, esos mismos jóvenes no encuentran trabajo a pesar de buscarlo. Con los datos de la Encuesta Permanente de hogares para agosto 1999, el porcentaje mayor (34%) de desocupados corresponde a la franja de 20 a 29 años (Gráfico 2).



Fte.: Elaboración propia en base a Tabulados INDEC, onda agosto 1999. Encuesta Permanente de Hogares Conglomerado Neuquén-Plottier

1.4. Modelo "exógeno"

Neuquén creció a la luz de las grandes inversiones públicas, pero en la actualidad el paradigma ha cambiado. El Estado se retira, dejando campo libre a la empresa privada. La población que era ocupada por las grandes empresas estatales como YPF, o en las grandes inversiones que realizara el Estado hoy están desocupados.

La generación de riqueza obtenida en Neuquén, puede ser medida (como en cualquier otra Provincia) a través de su Producto Bruto Geográfico (PBG).

A partir de los 70, el PBG de Neuquén tuvo un crecimiento explosivo. El crecimiento total del período 1970-1980 fue del 202%; lo que equivale a un promedio anual cercano al 11,7%. En los períodos siguientes el crecimiento fue menor pero de todas maneras muy superior al de Nación (Cuadro 2).

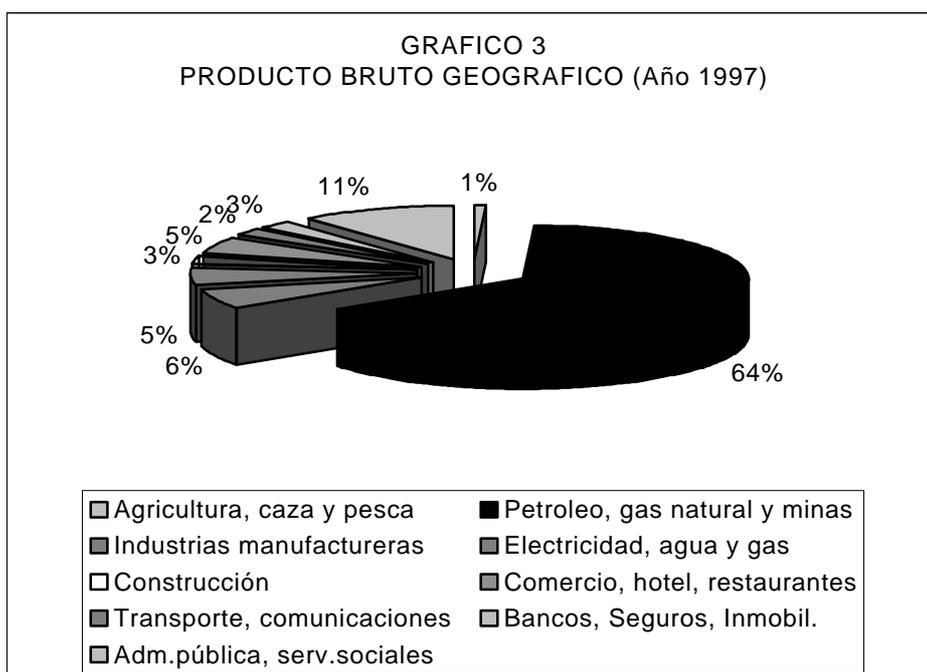
Cuadro 2. Tasa de crecimiento anual promedio del Producto Bruto		
Período	Crecimiento anual promedio nacional	Crecimiento anual promedio de Neuquén
80/85	-2,07%	6,79%
85/90	0,27%	15,19%

Fte. : Elaboración propia en base a los datos de la serie 80/95 (\$ 1986) de la Dirección de Estadística y Censos

Las ventajas comparativas que posee Neuquén se basan en su potencial extractivo. La actividad de extracción de petróleo y gas, es fundamentalmente "capital-intensiva", con baja utilización de mano de obra. Por ello esa actividad, sin ninguna complementación difícilmente

pueda absorber a las personas que quedan sin empleo y a aquellos miles de jóvenes que año a año se incorporan a la población económicamente activa.

El crecimiento de la actividad económica fue acompañado por una cada vez mayor participación del Sector Minería (Gran División 2ⁱⁱ) dentro del 100% del Producto. En 1997 (último PBG calculado por la Dirección de Estadísticas y Censos Provincial), la Gran División 2 (GD 2) constituye a precios corrientes el 64% del PBG (Gráfico 3). Como comentan Schinelli, D. y Vacca, C.ⁱⁱⁱ la característica de ese sector de producción primaria, con un bajo valor agregado generado en la región, no ha permitido el desarrollo de actividades industriales sustentables.



.Fte.: Elaboración propia en base a datos suministrados por la Dirección Provincial de Estadística y Censos

El dinamismo mostrado por este “modelo extractivo con elevada terciarización” se ha reducido notablemente, en los últimos tiempos, con lo que es dudosa su sustentabilidad en el futuro.

La Provincia de Neuquén, visualizada dentro del contexto nacional continúa siendo una provincia petrolera por excelencia. Este atributo se basa en una clara ventaja comparativa que hace que la productividad sea superior, en muchos casos, a la del resto del país alcanzando un alto valor bruto de la producción (VBP) con un menor gasto en componentes del consumo intermedio.

La retribución directa que percibe el territorio neuquino, por la extracción de sus recursos no renovables, son las famosas regalías, que integran el Presupuesto del Gobierno Provincial.

Dicho recurso está en relación directa no sólo con la cantidad de m³ extraídos, sino con el precio del barril de petróleo. El comportamiento del precio del crudo a nivel mundial es un dato, por demás importante, pero de imposible manejo a nivel local, haciendo imprevisible el cálculo de los recursos.

Esta situación se va profundizando a lo largo del tiempo, nos lleva a definir el modelo de desarrollo de la provincia como un **Modelo Exógeno vía Renta**, donde un amplio porcentaje de la retribución a los factores de la producción, se encuentra fuera de los límites provinciales.

Dicho modelo se profundiza justamente cuando comienzan a visualizarse los problemas de empleo. Así se llega a la paradoja que crece el PBG, pero cada vez hay menos de esa riqueza aprovechada internamente, y simultáneamente cada vez hay más personas con problemas de empleo.

Los famosos cortes de rutas por parte de los “piqueteros” y “fogoneros” de Cutral Có, presentaron en sociedad el agotamiento del Modelo. Ello hizo eclosión en el centro petrolero de la provincia, ya que la empresa petrolera estatal YPF privatizada generó 5.000 desocupados en una localidad de aproximadamente 40.000 personas.

1.5. Políticas del Gobierno Provincial

El Gobierno Provincial, en su anterior gestión, ha esbozado algunas medidas para tratar de frenar la crisis. Quizás haya sido un poco tarde, ya que los indicadores sociales son graves y muy preocupantes.

Desde el Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo de la Provincia (COPADE) se lanzó una propuesta que fue conocida públicamente como el “**Plan 2020**”. Dicha propuesta, basada en la metodología de planificación estratégica plantea un escenario deseado al que hay que llegar en el año 2.020 transformando a Neuquén en una provincia agroforestal, turística, energética y minera.

Según el gobierno la crisis representaba una oportunidad, porque permite replantear estrategias; una de las más importantes es el cambio del paradigma productivo de la provincia, que como se explicó previamente, hasta ahora estuvo basado en la explotación de los hidrocarburos. El Gobierno Provincial intentó instalar en la comunidad el dilema de cambiar el modelo de Provincia no sustentable en el mediano y largo plazo, a través del Plan 2020.

Ante la grave situación de los Jóvenes, y dentro de las iniciativas gubernamentales para cambiar el paradigma productivo de la Provincia (Plan 2020), se lanza en 1996 el **Programa de Jóvenes emprendedores** que tenía la consigna: “**Joven, la tierra te espera**”.

Prácticamente el lanzamiento del Programa Jóvenes emprendedores Fase 1, fue simultáneo con el lanzamiento del Plan 2020, aunque el primero –según algunos funcionarios- fue fuente inspiradora del segundo. En los siguientes capítulos se analizará con más detalle ambas fases (1 y 2) de dicho programa.

En octubre de 1999, como en todo el país se realizaron las elecciones a Gobernador de la Provincia. Como es costumbre, en la Provincia ganó el partido provincial Movimiento Popular Neuquino. En este caso, llevaba como candidato a gobernador al Sr. Jorge Sobisch, que pertenece a la línea interna opositora al ex gobernador Felipe Sapag. El flamante Gobernador en ningún momento se comprometió a dar continuidad al Plan 2020, y en muchos casos expresamente se manifestó contrario a algunas de las medidas que de él derivaron, como por ejemplo el Centro PYME, proponiendo modificar la ley de creación.

En lo que va de la gestión (Diciembre 1999/agosto 2000), la preocupación del Gobierno, estuvo centrada al comienzo en responder a las exigencias de Nación respecto de lograr un ajuste en las cuentas públicas provinciales, a cambio de asistencia financiera, y actualmente en lograr la prórroga de las concesiones a la firma Repsol-YPF, del Yacimiento petrolero Loma de La Lata-Sierra Barrosa.

El acuerdo firmado en España por el Gobernador Jorge Sobisch fue anunciado con bombos y platillos, no solamente en la Provincia sino en el ámbito del gobierno nacional. A medida que pasaron los días el mismo ganó el rechazo del gremio estatal y los bloques opositores; y últimamente algún cuestionamiento del vicepresidente Carlos Alvarez respecto a que no están claros los beneficios concretos que traerá la prórroga de las concesiones.

La medida sin embargo, cuenta con la anuencia de algunos intendentes en especial los jefes comunales de Plaza Huincul y Cutral Co, ya que visualizan en los próximos días la reactivación de 36 empresas locales mediante la donación que realizará Repsol-YPF de \$ 30.000.000 para cancelación de sus pasivos fundamentalmente.

Pero tanto el gobernador como sus asesores saben que ni la explotación petrolera, ni el ansiado polo petroquímico son demandantes de mano de obra de baja calificación o sin experiencia.

Tibiamente hace algunos meses se propuso a través del Ministerio de Desarrollo Social, relanzar el Proyecto Jóvenes Emprendedores; con el objetivo de generar empleo a partir del trabajo en la tierra. Tomando la experiencia anterior como antecedentes.

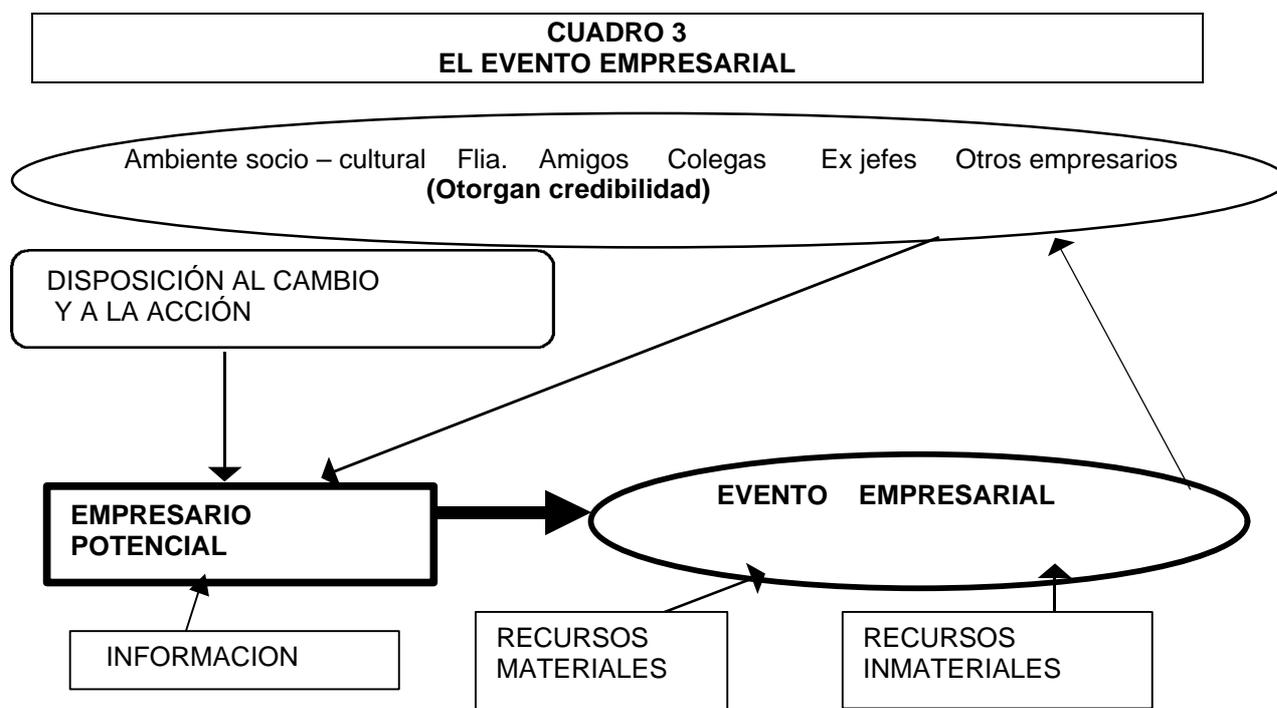
1.6. Marco teórico para analizar el "evento empresarial"

El evento empresarial hace referencia al proceso por el cual se crea o nace una empresa. Según Shapero ^{iv}la formación de empresas es la culminación de un proceso único resultado de la influencia de factores culturales, económicos, sociológicos y psicológicos. El patrón general fue retomado por Marín, A.^v y otros al analizar si la capacitación puede estimular nuevos empresarios. Según ellos para que se materialice un evento que implique el nacimiento de una empresa, debe haber cuatro condiciones, a saber: *efecto desplazamiento, disposición a actuar, credibilidad y disponibilidad de recursos.*

- El *efecto desplazamiento* se refiere a un evento que impacta en la inercia. Algunos pueden ser positivos como disponibilidad de recursos u oportunidades comerciales; pero otros pueden ser negativos, como insatisfacción laboral y despidos
- *Disposición a actuar*: esta condición permitiría responder la pregunta de ¿por qué dos personas, teniendo los mismos recursos y las mismas perspectivas, una decide comenzar un emprendimiento y otra no? Una postura extrema enuncia que *el empresario nace y no se hace*. Identifica a los potenciales empresarios con individuos que tienen necesidad de independencia, propensión a tomar riesgos, son confiados de sí mismos y optimistas. Este enfoque determinista que basa *la disposición a actuar* en razones psicológicas solamente, fue desacreditado, por estudiosos del tema que ubican *la disposición a actuar* dentro un proceso de construcción social que no puede ser explicado solamente por factores psicológicos. El empleo anterior, la función que cumplía, el tamaño de la empresa donde trabajaba y el sector, pueden ir moldeando en los individuos la idea de su propia empresa, aunque los rasgos de su personalidad inicialmente no sean los enunciados anteriormente.
- *Credibilidad*: el potencial emprendedor debe imaginar en forma realista su proyecto y creer en su viabilidad. El ejemplo más prominente son los padres; pero hay sociedades que

alientan la actividad empresarial y otras que las reprimen. Unas sociedades que a los fracasos los consideran una experiencia y otras que los consideran una derrota imperdonable.

- *Disponibilidad de recursos:* en este caso no solo está referido a los recursos económicos, sino también a: información, oferta cercana de servicios profesionales, equipamiento, etc.



El Estado a través de políticas activas, tiene en algunos casos amplia posibilidad de influencia (brindar recursos crediticios y de información sobre los mercados potenciales, etc.), en otros limitada (demanda de los bienes a producir) y en otros nula (factores psicológicos, cultura empresarial). Si el objetivo es lograr el nacimiento de una empresa, el diseño de una política activa eficiente debería determinar explícitamente aquellas variables sobre las que se puede actuar aunque sea en forma limitada.

2. Programa Jóvenes emprendedores

2.1. Programa Jóvenes emprendedores Fase 1 (Jovem 1)

2.1.1. Los objetivos y las características de la Fase 1

El propósito fundamental, a nivel macro, era la inserción de jóvenes en el sistema agrario de la provincia y la generación de puestos de trabajo. El Programa se dirigió a personas de ambos

sexos comprendidos entre los 19 y 29 años de edad. Se trató de detectar aquellos que tuvieran alguna experiencia y capacitación en producciones similares.

El diagnóstico expeditivo que se realizó en aquel momento en el organismo de Planificación de la Provincia (COPADE) se detectaron las siguientes **debilidades** de la región Senillosa-Plottier, situada a 15 km. de Neuquén-Capital:

- Alto índice de desocupación y subocupación de las personas comprendidas en la franja etárea seleccionada.
- Alto índice de migración, estacional o permanente de los jóvenes a los centros urbanos más próximos, fundamentalmente a la ciudad de Neuquén.
- La oferta de tierra es limitada y de difícil acceso.
- Los sectores involucrados tienen escasa experiencia en la producción agrícola.
- Existe limitada información sobre alternativas productivas, estudios de mercados, innovaciones tecnológicas, organización y gestión de la producción.
- La escasa producción local con una débil inserción en los mercados locales.
- Baja calidad y rendimientos de los productos.
- Fuerte competencia con productos extraprovinciales que superan a los locales en cantidad, calidad y precio.

Mientras que las **fortalezas** eran:

- Cercanía a los centros de comercialización y consumo.
- Infraestructura de riego adecuada.
- Existe un nicho de mercado, en los centros urbanos más próximos, con grandes potencialidades.
- Existen organizaciones de productores que pueden contener a los emprendedores.
- Hay suficiente capacidad técnica en la zona.
- Hay centros de formación y capacitación con orientación agrícola.

La adecuada **ejecución del programa** brindaría las condiciones necesarias para que los jóvenes lograsen:

- Capacidad autogestionaria.
- Emprendimientos productivos agrícolas sustentables.
- Adecuada inserción en los mercados.

- Diversificación productiva e incorporación de innovaciones tecnológicas.
- Fortalecimiento de la gestión empresarial y de mercadeo, para convertirse en “productores-microempresarios”.
- Avanzar en instancias de organización empresarial para defender intereses comunes.

Según la estrategia desarrollada, los diversos componentes se articularon claramente en **dos etapas:**

- **La etapa inicial** comenzó a transitarse con la compra por parte del Estado de una chacra en la localidad de Plottier (situada a 15 km. de Neuquén Capital), la que se encontraba en óptimas condiciones para la producción en cuanto a la provisión de agua, obras de riego, energía, nivelación y caminos interiores y exteriores. El esquema establecía que los jóvenes serían adjudicatarios, bajo la figura de posesión provisoria, de parcelas de aproximadamente una hectárea cada uno, con derecho a compra bajo condiciones que luego se pactarían. Además se contaría con espacios de uso común, para la instalación de galpones y centros administrativos o de comercialización. El financiamiento de los emprendimientos se realizó a través de la línea que tiene operativa el Consejo Federal de Inversiones para microemprendimientos. El monto previsto era de \$8.000 (Pesos Ocho Mil) para cada emprendedor y el destino de esos fondos era para comprar la estructura del invernadero, equipos de riego, calefacción, insumos y herramientas. El COPADE como entidad tutora del programa, gestionó un aporte adicional de \$ 5.000 (Pesos Cinco Mil) del Fondo de Desarrollo Provincial, para cubrir los costos iniciales.
- La **Etapas de ejecución:** se estableció un principio metodológico, irrenunciable para quienes coordinaban el programa: participación y flexibilidad.

Las **características específicas** del Programa fueron:

- **Producción:** se orientó al cultivo hortícola bajo cubierta, no existiendo limitaciones predeterminadas en cuanto a superficies ni variedades, a no ser las propias resultantes de la tecnología aplicable.
- **Asistencia Técnica:** se concebía como un proceso educativo y de acompañamiento al joven productor. El recurso humano técnico afectado para estos fines provino de la Dirección de Frutihorticultura de la Secretaría de Producción de la Provincia. Se pensó que

este hecho garantizaría un accionar continuo y permanente durante el período de incubación.

- **Capacitación:** la metodología utilizada se basó en el trabajo grupal organizado, participativo, constructivo y multiplicador. Se orientaba fundamentalmente a aspectos técnico-productivos, organizacionales, de gestión empresarial y gestión de mercadeo. Se realizaron visitas a productores regionales que poseían experiencia en este tipo de proceso productivo y se hallaban más avanzados tecnológicamente.
- **Comercialización:** Consistía en un acercamiento del productor hacia el mercado, dotándolo de herramientas que se sirvieran en la gestión de venta.

2.1.2. Breve cronología de la implementación del Programa “Jovem I”:

El programa nació, con un fuerte impulso desde el máximo nivel de decisión política de la Provincia el Gobernador Felipe Sapag y el Secretario de Estado del COPADE (Arq. Ramón Martínez Guarino). La necesidad de los jóvenes coincidió con la necesidad política de producir resultados. Esto hizo que los tiempos se acotaran y se aceleraran los plazos.

El comienzo del Programa puede situarse el 25 de marzo de 1996. Bajo el lema “la Tierra te espera” se comenzó a realizar una profusa difusión por los medios de comunicación. Desde ese momento hasta el 10 de Abril de 1996, fecha de cierre de inscripción, concurrieron a realizar consultas más de 200 (doscientas) personas interesadas, de los más diversos estratos, jóvenes, adultos, desocupados, estudiantes, etc. Esto brinda una idea de la expectativa inicial, sin embargo se presentaron solo 55 (cincuenta y cinco) solicitudes.

Quienes realizaron el diseño del Programa establecieron a priori un cupo de 10 (diez) jóvenes para poner en marcha la incubadora.

El 25 de abril de 1996 se llevó a cabo la primera reunión entre los aspirantes, tanto titulares como suplentes, y el equipo técnico asesor. Se planteó allí la necesidad de ampliar el cupo de titulares para permitir el ingreso de algunos suplentes, y esto fue tomado como un desafío que asumió todo el grupo, cuestión que fue evaluada como muy positiva. Con el correr del tiempo y ante la presión y los fundamentos presentados se tomó la decisión de llevar el cupo a 14 (catorce) titulares.

Uno de los pilares fundamentales del Programa fue la metodología aplicada para la elaboración del proyecto. El entusiasmo y la ansiedad manifestado por los jóvenes, así como los tiempos

marcados por la producción agrícola, impusieron un fuerte ritmo a los talleres de formulación del proyecto, con una periodicidad de 3 (tres) reuniones semanales de medio día cada una, algo inusual para Programas administrados desde la esfera pública.

Una vez definidos los lugares de cada joven se realizó la adjudicación “por sorteo” de la tierra. Se inauguró así otra etapa muy importante que fue la de “poner en condiciones” el predio. Se desmontaron los frutales, se niveló el lugar donde se construirían los invernaderos, definiendo su orientación en función de las condiciones meteorológicas del lugar. Estas tareas fueron realizadas por esfuerzo propio de los jóvenes y con la colaboración de las máquinas disponibles en el Municipio de Plottier. Por otro lado, por más que no fue contemplado en el Programa desde el comienzo, se comenzó a plantear la necesidad de contar con un insumo básico para este tipo de emprendimiento, como es el gas natural. En un estudio específico se comprobó, que la estructura de costos de producción baja significativamente si se utiliza este insumo en vez de gasoil, que se había propuesto originalmente. Luego de un tiempo, y ante un pedido formal al Gobernador de la Provincia, se instaló la red de gas atendiendo el reclamo. La formulación de los proyectos del Programa se terminó de realizar el 17 de Mayo de 1996. Se concretaron definiciones muy importantes tales como que el cultivo principal de todos los participantes sería el “tomate primicia” y se irían variando cultivos de rotación de acuerdo a los requerimientos del mercado local.

Una vez determinada la factibilidad económica y financiera del proyecto, se comenzó a gestionar el otorgamiento del crédito a los emprendedores, tanto del Consejo Federal de Inversiones (\$ 8.000) como del Fondo de Desarrollo Provincial (\$ 5.000).

El 10 de Junio de 1996 comenzaron a realizarse los almácigos de tomate. Para muchos de los jóvenes seleccionados su primera experiencia como productores agrícolas. Se inicia también una etapa de “gran responsabilidad” y de “autogestión” que se tradujo en la atención de turnos rotativos para atender la plantación, tanto en riego como sanidad y calefacción.

A mediados del mes de Julio, una vez cubiertas las exigencias establecidas para otorgar el crédito (entre ellas la más cuestionada fue la consecución de las garantías) los jóvenes recibieron los primeros desembolsos del Fondo de Desarrollo Provincial.

En el transcurso del primer trimestre del año 1998 se produjeron cuatro renunciaciones; los motivos fueron diversos, sobre todo cuestiones personales y de motivación.

Una comisión era la encargada de seleccionar a los nuevos titulares realizando una evaluación de las fichas de inscripción y de las entrevistas personales. El procedimiento implementado fue el mismo que el seguido al inicio del Programa pero la “novedad” era que se incorporaba un representante de los jóvenes involucrados como “evaluador” de otros jóvenes.

2.1.3. Posicionamiento en el mercado de sus productos:

La comercialización ha tenido una gama muy amplia de variantes, desde el abastecimiento a las grandes cadenas de supermercados a los pequeños minoristas.

Los jóvenes han realizado ventas a grandes ciudades del Sur tales como Bariloche y Comodoro Rivadavia, manejando estrategias diferenciales que les han permitido posicionarse en los diversos segmentos del mercado.

La producción de hortalizas bajo cubierta se ha incrementado notablemente en la zona a partir de 1990. De acuerdo a su percepción, donde está más desarrollada la técnica es en la Provincia de Río Negro.

En general las provincias patagónicas son “importadoras” de productos alimentarios de otros países y de otras regiones. Según los registros de la Fundación Barrera Zoofitosanitaria Patagónica (Funbapa), en el año 1999 ingresaron a la región 246 millones de kilos de frutas, verduras y hortalizas.

Está calculado que el 70% del consumo de hortalizas en la región proviene de otras partes del país (especialmente de Mendoza y Provincia de Buenos Aires), y en algunos casos de Chile y Brasil. Los productores locales, a pesar de no saturar la demanda, tienen que establecer estrategias de competitividad frente a los productos extraregionales. La devaluación de la moneda de los países vecinos, descoloca en general a los productores del país y los menores costos^{vi} de otras regiones, perjudica a los productores regionales.

Las posibilidades de una mayor competitividad se basan en resolver dos problemas: disminuir los costos y ofrecimiento al mercado de un producto de más calidad (más fresco).

Respecto de los costos, los gastos de calefacción son los más importantes. Para ello el reclamo de los jóvenes productores hoy se basa en lograr la baja del costo del m³ de gas. El gas para el consumo familiar en la zona está subsidiado, no así para el aprovechamiento industrial. Con una equiparación de tarifas, se podría aspirar a la baja en los costos y de esta forma lograr una mejora en la competitividad.

2.1.4. Situación económica de la deuda (enero/2000)

Como se observa en el Cuadro 3, un solo joven canceló su deuda, el resto es moroso y algunos están en la órbita de la Justicia.

Cuadro 4
Situación de deuda de los beneficiarios JOVEM 1

Nº Beneficiario	MONTO	ESTADO ACTUAL	Deuda	Situación	Refinanc
1	8.000	Atraso 10/03/99, plazo de pagos terminado	3.289	MOROSO	Dic-97
2	8.000	EN GESTION JUDICIAL (BPN)		JUDICIAL	
3	8.000	Atraso 10/03/99, plazo de pagos terminado	3.109	MOROSO	Feb-98
4	8.000	EN GESTION JUDICIAL (BPN)		JUDICIAL	
5	8.000	Atraso 10/03/99, plazo de pagos terminado	3.088	MOROSO	Feb-98
6	8.000	EN GESTION JUDICIAL (BPN)		JUDICIAL	
7	8.000	CANCELO LA DEUDA	-	CANCELADO	
8	8.000	EN GESTION JUDICIAL (BPN)		JUDICIAL	
9	8.000	Atraso desde 10/03/99, plazo de pagos terminado	3.193	MOROSO	Feb-98
10	8.000	Se trasladó a la provincia de Río Negro		MOROSO	
11	8.000	EN GESTION JUDICIAL (BPN)		JUDICIAL	
12	8.000	EN GESTION JUDICIAL (BPN)		JUDICIAL	
13	8.000	EN GESTION JUDICIAL (BPN)		JUDICIAL	Feb-98
14	8.000	Atraso 10/12/98, plazo terminado	5.070	MOROSO	Feb-98
TOTAL	112.000	TOTAL ADEUDADO A 1/ 2.000	17.749		

2.2. Programa Jóvenes emprendedores Fase 2 (Jovem 2)

2.2.1. Objetivos y características de la Fase 2

Los Organismos intervinientes son: Secretaría de Estado del Copade, Secretaría de Estado de Producción y Turismo, Dirección Provincial de Municipalidades y representantes de cada Municipalidad. La participación de los Municipios constituye una de las diferencias institucionales con la etapa anterior en la cual participaban solamente organismos provinciales. La coordinación central está a cargo de la **UG 24** que la integran los organismos provinciales. La coordinación local es llevada a cabo por las **UG locales** que constituyen el nexo entre la

UG24 y los beneficiarios del programa. Estas UG locales están conformadas por un **coordinador** y un **equipo técnico local**. La UG local, deberá: arbitrar los medios para disponer de la localización del emprendimiento, definir un perfil de emprendimiento a financiarse con el programa, prever y asegurar la continuidad del Programa en un período de 5 años, etc.

Los requisitos exigidos para ser beneficiario eran: ser menor de 29 años, radicado en la localidad, poseer conocimiento en la actividad, no tener trabajo, no ser estudiante universitario, no tener otros créditos, comprometerse a reunir las garantías

La modalidad del programa es la de incubadora de empresas, con capacitación inicial cuyos ejes temáticos eran: organización del grupo, autogestión, producción, gestión empresarial y comercialización. Después de la etapa inicial y con los proyectos aprobados, se otorgan créditos blandos a los jóvenes y por 5 años se le debería brindar una fuerte apoyatura técnica.

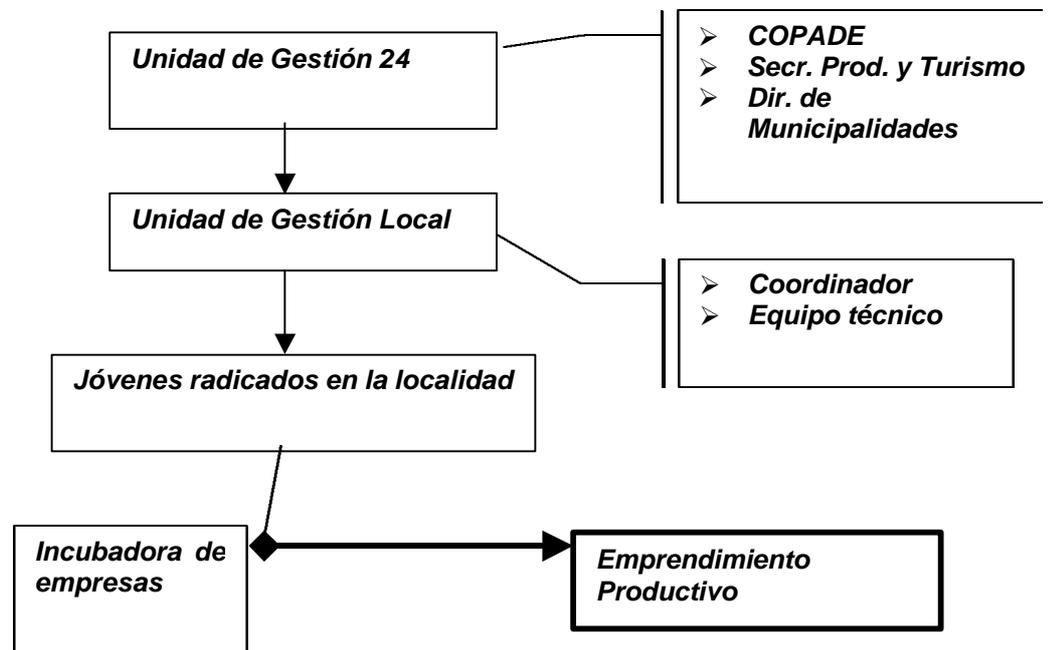
El Municipio participante del programa debe crear una Unidad de Gestión Local por Ordenanza Municipal y designar un Coordinador que será el responsable de la Unidad local.

Las metas del Programa eran sumamente ambiciosas y se sintetizan en la siguiente tabla:

Cuadro 5. Metas Programa Jovem 2		
Metas	Máximo	Mínimo
Capacitación	300 jóvenes	200 jóvenes
Jóvenes insertos en la producción (Plazo de 3 años)	100% de jóvenes capacitados	70% de jóvenes capacitados
Cantidad de emprendimientos por Municipio	15 emprendimientos	10 emprendimientos
Continuidad en el Proceso productivo		5 años
Mejoramiento de calidad de vida de los jóvenes		
Multiplicar la modalidad de incubación		1 vez
Incorporación de nuevas tecnologías		

El Municipio deberá haber localizado los predios que podrán o no ser tierras fiscales y tenía la posibilidad de definir el perfil productivo de los emprendimientos, en función a sus necesidades, posibilidades y potencialidades.

Cuadro 6. Síntesis Programa Jovem 2



2.2.2. Implementación del Programa en los Municipios

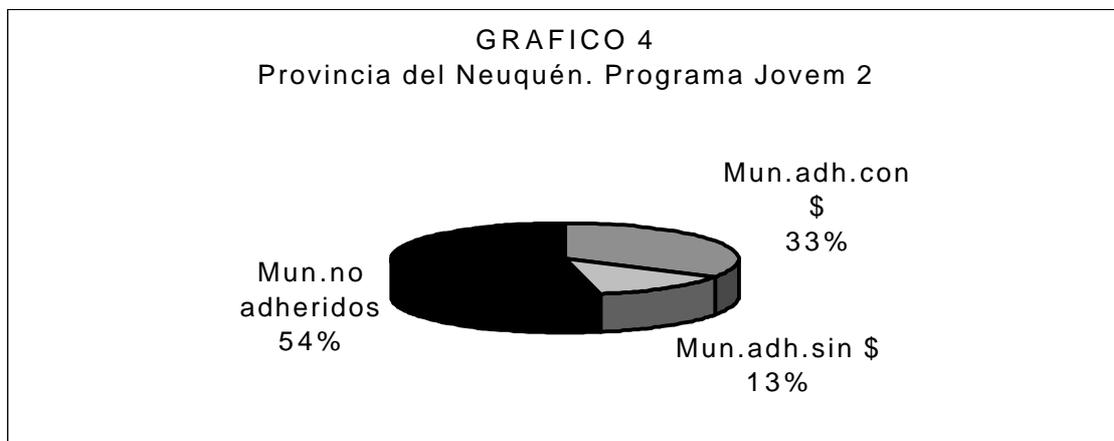
La convocatoria inicial (1997) del Programa^{vii} fue realizada a 15 Municipios: Aluminé, Andacollo, Centenario, Cutral Có, Chos Malal, El Chañar, Junín de los Andes, Loncopué, Neuquén, Picún Leufú, Plaza Huincol, Plottier, Rincón de los Sauces, Senillosa y Zapala.

Solamente 7 Municipios (Cutral Có, Chos Malal, Junín de los Andes, Picún Leufú, Rincón de los Sauces, Senillosa y Plaza Huincol) cumplieron las exigencias formales que están detallados en el Capítulo anterior. Pero Cutral Có y Senillosa no llegaron a tener proyectos aprobados. El Programa finalmente se materializó en el 46% de los Municipios convocados, habiéndose nombrado en los mismos, el Coordinador Municipal.

Evidentemente, la implementación del programa en el 46% de los municipios inicialmente convocados, nos indica que los problemas primaron sobre las soluciones.

No hay que descartar, tal lo comentado en el Taller Evaluativo por el Coordinador Municipal de Chos Malal que: *“muchas autoridades municipales no supieron visualizar lo beneficioso que podía resultar para la localidad la implementación del Programa, con una inyección de fondos frescos, además de solucionar los problemas de desocupación de los jóvenes.”*

Parecería ser que la visión de la máxima autoridad municipal sobre el programa, es muy liviana.



Fte.: Elaboración propia en base a datos extraídos del Informe Técnico Taller Evaluativo Programa Jovem 2

De los 7 Municipios adheridos, solo 5 (33%) formalizaron proyectos cumpliendo todas las etapas exigidas, a los cuales se les ha entregado parcialmente fondos de los préstamos solicitados. El detalle de los proyectos por Municipio y los fondos entregados se detalla en el Cuadro 7 adjunto.

Cuadro 7			
Programa Jovem 2			
Detalle de Municipios adheridos con proyectos aprobados			
Municipio	Cantidad de proyectos aprobados	Desembolsos entregados*	Desembolsos pendientes*
Junín de los Andes	6	82.087,96	5.276,24
Picún Leufú	14	188.612,53	2.517,59
Rincón de los Sauces	4	41.461,43	38.485,57
Chos Malal	5	87.992,94	12.007,06
Plaza Huincul**	6	29.929,90	89.943,50
Total	35	430.084,76	148.229,96

*Al 26 de noviembre de 1999

**En la localidad de Plaza Huincul se aprobaron 6 proyectos pero se entregaron fondos solamente para dos de ellos. Por ende la totalidad de proyectos total o parcialmente financiados asciende a 31 proyectos

Fte.: Elaboración propia en base a datos extraídos del Informe Técnico Taller Evaluativo Programa Jovem 2

2.2.3. Evaluación del financiamiento:

Durante la etapa de ejecución se logró flexibilizar las condiciones del financiamiento, disminuyendo la tasa de interés y aumentando los plazos de gracia. El préstamo se convirtió en un préstamo blando y beneficioso según la apreciación de algunos de los jóvenes beneficiarios.

Los aspectos negativos (-), se sintetizan en:

- Respecto de las garantías a pesar de haberse flexibilizado para muchos fueron de difícil accesibilidad.
- La demora en la materialización de los desembolsos, generó desánimo en algunos jóvenes y abandono en otros.
- La demora en la materialización de los desembolsos produjo desfasajes en los aspectos productivos, siendo contraproducente para el joven y la puesta en marcha del emprendimiento

2.2.4. Evaluación de la situación de los jóvenes a nivel económico-financiero:

Cuadro 8						Desembolsos *		
Proyectos aprobados del programa Jovem 2								
Localidad	Apícola	Agrícola	Avícola	Artesanías	Otros	T	P	N
Junín	0	3	1(Codornices)	1(Marcos cuadros)	1 (Fca. de pastas)	3	3	0
Picún	9	2	0	0	3 (ladrilleros)	13	1	0
Rincón	0	1	1(gallinas ponedoras)	0	1(cerdos) 1(engorde a corral)	0	4	0
Chos Malal	0	5	0	0	0	0	5	0
Plaza Huincul	0	0	1	0	5 aromáticas	0	2	4
Totales	9	11	3	1	11	16	15	4

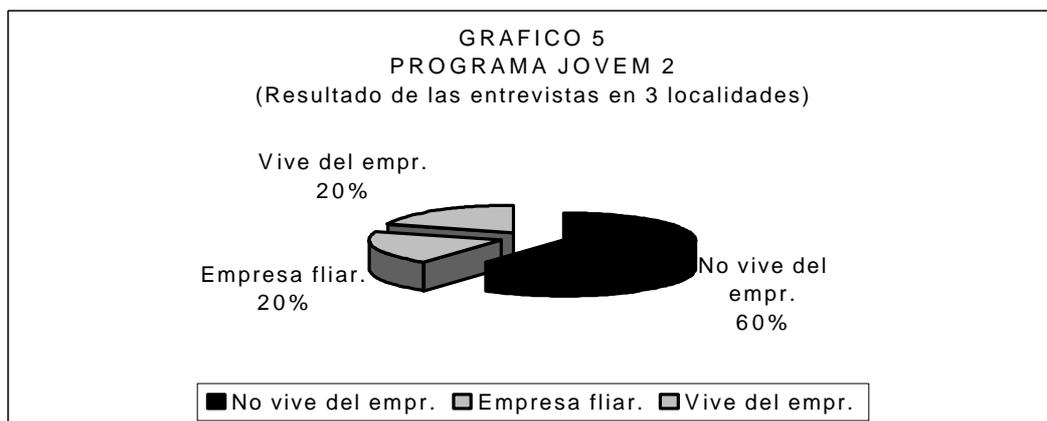
*Desembolsos: T = totalmente financiados
P = Parcialmente financiados
N = Aún sin financiación

Fte.: Elaboración propia en base a Informe técnico elaborado a partir del Taller evaluativo del 26/11/99

Los aspectos positivos (+):

- El Programa logró incorporar a 31 jóvenes con proyectos financiados, en el mundo de la producción

- Como se aprecia en el siguiente Gráfico 5, el 60% de los jóvenes no viven con exclusividad del emprendimiento. Del 40% restante, el 20% trabaja como antes del programa en el emprendimiento que tiene la característica de empresa familiar y los demás viven del emprendimiento con muchas dificultades, y consideran que no van a poder devolver el préstamo otorgado.

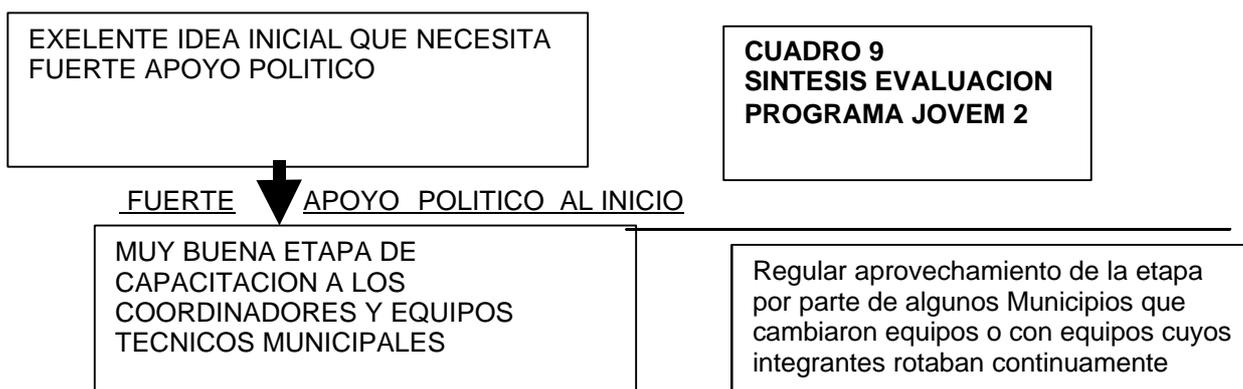


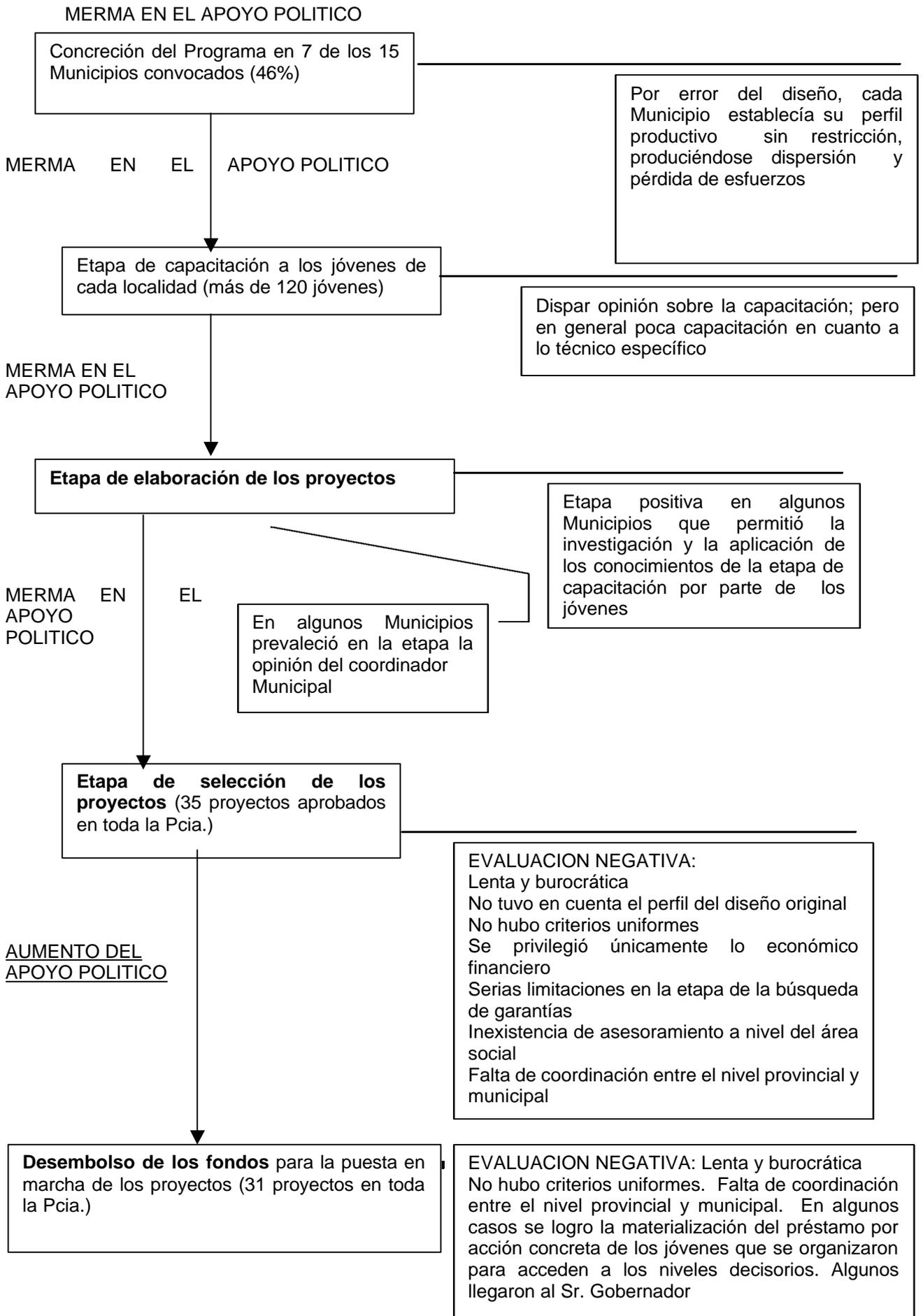
Fte.: Entrevistas a jóvenes beneficiarios Programa Jovem 2

La situación económico financiera de los emprendimientos no dista mucho de tener las mismas dificultades que cualquier microemprendimiento. Indagando sobre las dificultades las mismas se pueden resumir en dos ítems: por un lado los elevados costos y la necesidad de diferenciar el producto de la producción competidora. Algunos entrevistados plantean que con una mayor capacitación o asistencia técnica se podrían ahorrar insumos y producir menos desechos, con lo que harían más competitiva su producción.

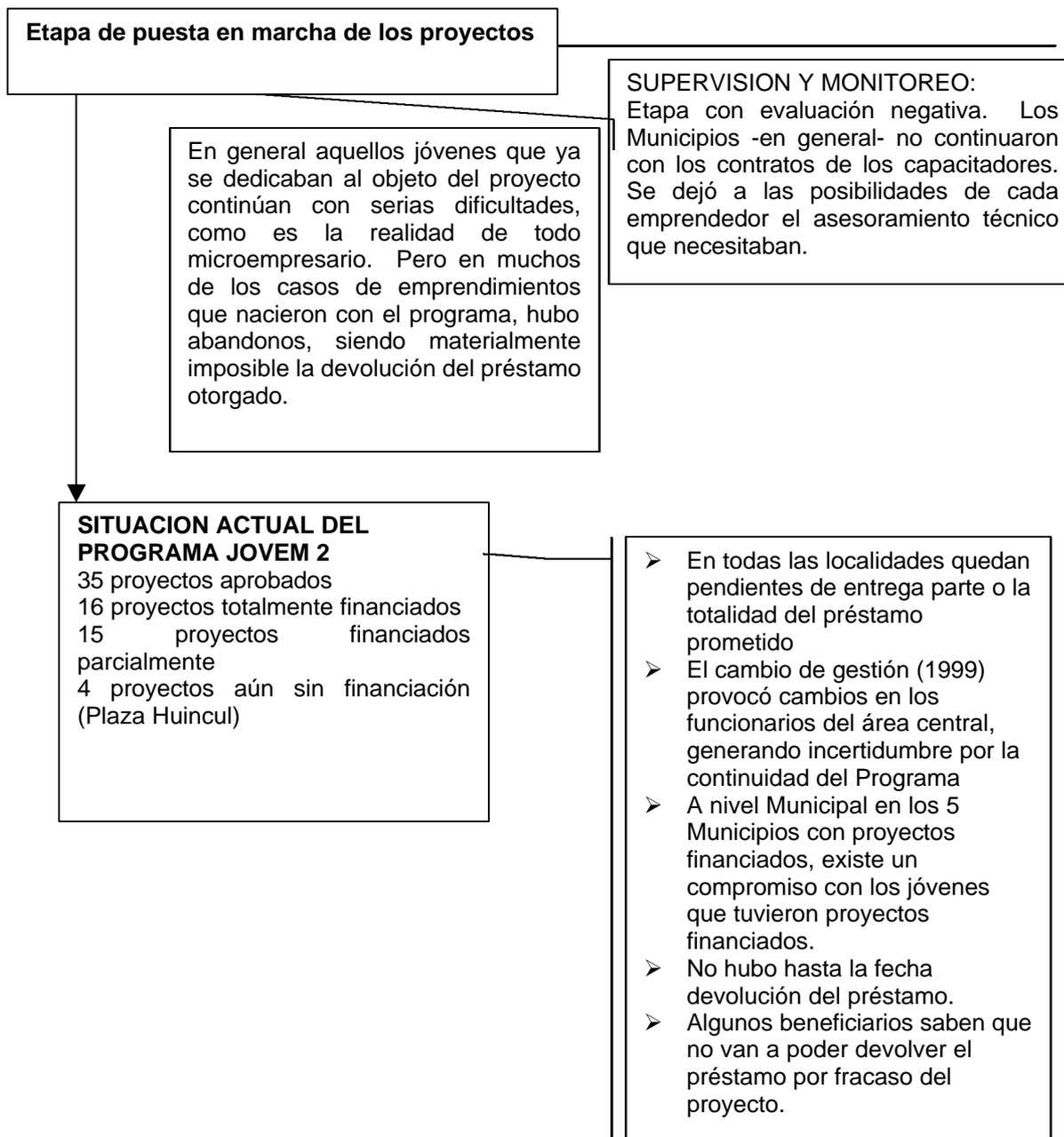
2.2.5. Evaluación general de la Fase 2

En la mayoría de los casos los objetivos planteados fueron parcialmente cumplidos, ello se debe a varios motivos, que serán analizadas en las Conclusiones del presente. A modo de síntesis se plasma en el siguiente diagrama las distintas etapas y las principales apreciaciones de cada una.





MERMA EN EL APOYO POLITICO



3. Conclusiones

3.1. Generalidades

Las profundas transformaciones económicas acaecidas en las últimas décadas han generado en nuestro país un significativo deterioro en los niveles de empleo. Un rasgo característico de esta situación es el desempleo y la precariedad laboral.

La situación socioeconómica de la provincia del Neuquén no es ajena a la problemática del país. Sin embargo su condición de generadora de recursos energéticos provenientes del

petróleo y el gas la hacen seductora a las inversiones ligadas a dicha explotación. Dicha ventaja la llevó a convertirse desde hace muchos años en una provincia con un Modelo exógeno, en el cual la mayor parte de la riqueza generada no es aprovechada dentro de los límites provinciales. La profundización del Modelo se realiza cuando en la Provincia comienzan a surgir graves problemas de empleo.

En este escenario adquiere fundamental importancia la implementación de políticas activas eficientes del sector público que contribuyan a la generación de empleo.

Frente a esta realidad y para solucionar, en parte, estos problemas el Gobierno de la Provincia en su anterior gestión ha impulsado el Programa de Jóvenes Emprendedores cuyo objetivo final era la incorporación de jóvenes en sistema productivo de la provincia a través de la generación de su propio microemprendimiento.

En el presente trabajo se analiza dicho programa tomando como base el trabajo de campo desarrollado a partir de las entrevistas con los funcionarios y los beneficiarios del mismo.

Como se expresa en el marco teórico la materialización de un *potencial* emprendedor en un *real* emprendedor (evento empresarial) es la combinación de cuatro condiciones necesarias, pero no suficientes, estas son: *efecto desplazamiento, disposición a actuar, credibilidad y disponibilidad de recursos (materiales e inmateriales) e información.*

De los puntos mencionados precedentemente, se puede afirmar que el Programa contempla solamente el último, brindando *información limitada y los recursos.* No tuvo en cuenta las demás condiciones, resultando incompleto en su diseño.

Además este cuadro de situación, se vio agravado por la implementación de algunos mecanismos que hacían perder de vista el objetivo principal, el cual era insertar jóvenes a través de emprendimientos productivos a la actividad económica de la provincia, generando fuentes genuinas de trabajo, incentivando la organización y la autogestión..

Un claro ejemplo es lo ocurrido en la localidad de Picún Leufú. Allí se transformó en un hecho mucho más convocante para un sector de desocupados la beca mínima que se le otorgaba en el período de capacitación, más que los objetivos originarios del Programa.

Respecto de la *credibilidad*, el programa poco pudo hacer y el entorno que rodea a los microemprendimientos le es adverso. Además, hay que considerar que la Provincia del

Neuquén, tiene una “cultura productiva” que gira y se desarrolla alrededor del Estado dentro de un modelo de renta petrolera, que es negativa a la generación de empresas.

Se puede afirmar que la *motivación* es un estado interno que excita, dirige y sostiene el comportamiento. En otras palabras, se puede considerar que la motivación es un sentimiento interno que determina el comenzar, continuar o cesar una actividad. Para analizar este aspecto hay que establecer una diferenciación entre aquellos jóvenes que aún se encuentran vinculados al Programa, de aquellos que abandonaron. La realidad del programa, especialmente la Fase Jovem 2, produjo en promedio el 77% de deserciones y abandonos, quedando finalmente vinculados al programa un promedio del 23% de los jóvenes que se capacitaron^{viii}. El perfil de los jóvenes que finalmente logró la aprobación de sus proyectos se puede sintetizar en que son jóvenes que al inicio del programa estaban ocupados o subocupados, con algún nivel de instrucción avanzado – incluso en algunos casos universitario- y en general con una conducta intencional que hacía vislumbrar comportamientos estratégicos, mediante los cuales se rechazan las mejores opciones reales conocidas a la luz de otras no conocidas relacionadas con el futuro. Con lo cual por un proceso de decantación no explícito en el diseño original del programa, quedaron vinculados al programa aquellos jóvenes más tenaces y con espíritu y motivación emprendedora.

A su vez se puede afirmar que el Estado Provincial, que elaboró el Programa, no ofrece a través de una información adecuada un abanico de posibilidades que amplíen las alternativas de elección. La opción de los jóvenes queda reducida a sus propias posibilidades personales y a adherir o no al Programa tal cual está diseñado, quedando de esta manera limitadas sus posibilidades de elección. Según lo expresado la convocatoria inicial fue numerosa en ambas fases del Programa, lo que corroboraría lo expresado precedentemente.

Habría que realizar una diferenciación entre las dos fases del Programa. La evaluación de impacto en el Jovem 2 es más incierta por ser más reciente. En muchos de los casos aún no se ha ingresado en la etapa de devolución del crédito.

En el Jovem 1 los jóvenes que se encuentran vinculados con el Programa, están posicionados como productores agropecuarios con las dificultades con las que se encuentra cualquier productor. Viven en sus emprendimientos con sus familias y adoptaron la actividad productiva como sostén de sus vidas, generando en algunos casos puestos de trabajo adicionales. Se

puede considerarse como exitosa dicha etapa. Las causales pueden ser: buen diagnóstico inicial, buena elección del perfil de los beneficiarios en función de los proyectos y cercanía de los beneficiarios al máximo poder político, relación que impidió que el aparato burocrático del Estado entorpeciera las etapas del programa.

En el Jovem 2, con las salvedades expresadas, se puede considerar que el impacto positivo se dio en casos excepcionales. En general aquellos que ya contaban con un emprendimiento o en aquellos en los cuales el Municipio definió correctamente el perfil productivo.

Respecto de los que abandonaron el programa, el impacto puede ser considerado como negativo, ya que no solo no han podido concretar el emprendimiento, sino que han adquirido una deuda que agrava la situación inicial, comprometiendo a terceros que sirvieron de garantía para la solicitud del crédito. Esto además genera un descreimiento a futuro de ideas, como la "incubación de empresas" o "programas orientados a desarrollar el espíritu emprendedor de los jóvenes" que pudiendo llegar a ser fructíferas son desechadas por la mala experiencia.

3.2. Enumeración de las principales conclusiones:

- En principio se puede afirmar que el diseño, desde el punto de vista técnico del Jovem 1 fue acertado, ya que se definió un perfil productivo adecuado propuesto inicialmente por los jóvenes. Incorporándose también la metodología de "Incubación de empresas"
- El diseño en el Jovem 2, fue realizado por organismos provinciales, agregándose a nivel institucional en un segundo paso, los Municipios. En el diseño se establecía un perfil de potenciales beneficiarios, que en muchos de los casos fue incumplido, seguramente por errores de concepción del programa.
- El perfil productivo en el diseño del Jovem 2, no estuvo acotado dejando a voluntad Municipal la definición del mismo. Ello resultó un error ya que se incorporaron proyectos de escasa o nula viabilidad con el consiguiente desperdicio de recursos.
- En el Jovem 1 el mecanismo de selección resultó adecuado, con la salvedad que no existió verificación de datos de los postulantes.
- En el Jovem 2 no se pudo constatar la eficacia del mecanismo de selección diseñado, ya que quienes quedaron vinculados con el Programa, fueron los más perseverantes que a pesar de las demoras en la aprobación de los proyectos y en la entrega de los fondos

siguieron participando del programa. Podemos aseverar que en esta fase no hubo pautas claras en la etapa de selección de los futuros emprendedores.

- Desde el punto de vista de la integración grupal, que era uno de los objetivos a alcanzar, en ambas fases se puede afirmar que no se ha logrado con la consiguiente pérdida de potencialidad del programa. Aunque los emprendedores hortícolas del Jovem 1 tienen algunas experiencias asociativas en cuanto a compras en conjunto y ventas a clientes que demandaban importantes cantidades.
- El diseño del Jovem 2 incorpora el nivel Municipal para sumarse al Programa; sin evaluar sus posibilidades técnicas, económicas y financieras. A la luz de lo ocurrido, ello fue un error por la alta rotación de los coordinadores municipales y del equipo técnico en las diferentes etapas, la falta de recursos municipales para la asistencia técnica y el poco tiempo de dedicación al Programa por parte de los coordinadores locales, debido a sus múltiples actividades.
- El Programa en ambas fases no contempló la participación de profesionales que abordaran la problemática social de los jóvenes
- El Programa en ambas fases tuvo una carga burocrática importante que provocó severas demoras en la provisión de los fondos, ocasionando perjuicios de diversa índole. En el Jovem 1 participó un actor institucional adicional que fue el Consejo Federal de Inversiones para el financiamiento de una parte de los emprendimientos, lo que complicó aún más el panorama. Para la fase del Jovem 2 se constituyó una Unidad de Gestión, pero su funcionamiento tuvo serias limitaciones ya que no contó con autonomía financiera. Para la ejecución del Programa se tuvieron que seguir las vías administrativas de la Secretaría de la Producción, que debía atender otras prioridades.
- El cambio de autoridades del Gobierno en diciembre de 1999, generó una gran dosis de incertidumbre en los funcionarios, ya que no tenían certeza de su continuidad en sus cargos. De hecho, algunos fueron trasladados y ubicados en otros sectores del Gobierno. Esta incertidumbre constituyó un problema metodológico, ya que afectó la concreción de las entrevistas y su desarrollo. Resulta de suma importancia recalcar nuevamente el impacto negativo de estos “ciclos políticos” sobre cualquier estrategia, en especial las que involucran jóvenes.

- Durante la Capacitación en el Jovem 1, el ritmo de la misma fue impuesto por los jóvenes que eran partícipes y artífices de la fase. En un primer momento la capacitación brindada por técnicos de la Provincia, les resultó útil; con posterioridad y con un nivel de conocimientos avanzado, los jóvenes tuvieron que recurrir a otras fuentes más especializadas.
- En el Jovem 2, los beneficiarios coinciden mayoritariamente que la capacitación en sus aspectos generales fue buena, pero no ocurrió lo mismo en los aspectos técnicos específicos de la producción. Uno de los problemas es la diversidad de proyectos de distintos temas en cada localidad, lo que hace imposible contar con un especialista para cada uno de ellos.

3.3. Recomendaciones para mejorar Programas de este tipo

En función de las conclusiones realizadas precedentemente, se ha considerado procedente hacer una serie de recomendaciones de carácter preliminar, con la intención de realizar aportes para el mejoramiento de este tipo de herramientas. A modo sumario se pueden enunciar:

- Participación de una muestra de la población objetivo en el diseño
- Simplificación a nivel de diseño institucional con la menor carga burocrática posible.
- Profundización en el análisis del perfil productivo, que garantice cierta credibilidad de los proyectos
- Profundización en el análisis del perfil de la población objetivo con la realización de pruebas piloto antes de embarcar a los jóvenes en la solicitud del crédito.
- Sería evaluación de los responsables ejecutores del Programa, con un buen diagnóstico que abarque los aspectos técnicos y condiciones personales que garanticen cierto nivel de compromiso con programas de esta índole
- Garantizar capacitación y asistencia técnica permanente
- Cuantificación de las metas, metodología para definir los desvíos y formas permanentes de retroalimentación del Programa. Definición de indicadores que permitan contar con la información necesaria para realizar mediciones de impacto
- Continuidad del programa sin depender de los vaivenes políticos.
- Participación desde el diseño de otros soportes técnicos como Universidades, Institutos, etc.

- Control y seguimiento de la ejecución por parte de los máximos responsables políticos.
- Autonomía financiera

En los jóvenes beneficiarios del Programa se ha logrado dar un paso importante, ya que se ha instalado una visión novedosa que es la posibilidad de contar con su propio emprendimiento. Ello resulta de suma importancia dado que se desliga el Estado provincial de su rol asistencialista que ha cumplido a través de prácticamente toda su existencia. La profundización y el mejoramiento de este tipo de herramientas si bien no solucionará, podrá al menos paliar los graves problemas de desempleo que se profundizan en el segmento de los jóvenes.

Neuquén, Agosto 2000

CPN Claudio Garreton

CPN Norma Noya

Notas y referencias bibliográficas

ⁱ COPADE, Secretaría de Estado Provincia del Neuquén, "Desocupación en Neuquén". Neuquén 2020 Ya. (Neuquén, Marzo 1999) Pág. 41

ⁱⁱ En el período 1993-97, el porcentaje de las actividades de extracción de petróleo y gas y los servicios derivados de las mismas sobre el total de la GD2, oscila alrededor del 99 %. Prácticamente todo el rubro Explotación de Minas y Canteras se concentra en estos minerales, en desmedro de la explotación de otros que pondrían ser de gran interés económico (Por ejemplo: baritina y bentonita, que admiten gran variedad de aplicaciones industriales).

ⁱⁱⁱ Schinelli, D. y Vacca, C., "Reestructuración económica y su impacto en la provincia de Santa Cruz". La Patagonia de los noventa, sectores que ganan, sociedades que pierden. Salvia, A. comp. (Buenos Aires. 1999). p: 30.

^{iv} Shapero, A. "Entrepreneurship and economic development", Naumes, W., (ed.) The entrepreneurial manager in the small business: text, readings and cases, Addison-Weslwy, Reading, (Mass., 1978). Pág. 183-202

^v Marín, A. y otros. "¿Puede la capacitación estimular nuevos empresarios?". Informe de Coyuntura del Centro de Estudios Bonaerenses. Año 7 nº 70. (La Plata, Provincia de Buenos Aires. Octubre/noviembre de 1997).

^{vi} Los mayores costos se deben, entre otros conceptos, a las estructuras en los invernaderos que son más caras por ser más resistentes a los vientos de la zona, y a un mayor tiempo de calefacción en los invernaderos por temporada invernal más larga.

^{vii} Se han podido extraer las siguientes apreciaciones, en función de la participación en el Taller Evaluativo del Programa Jovem 2, y del "Informe Técnico de evaluación Programa Jovem 2. 1999", que se realizara en la oficinas del COPADE el día 26 de noviembre de 1999.

^{viii} La excepción lo constituye la localidad de Chos Malal ya que el 45% de los jóvenes capacitados tuvieron proyectos aprobados.