



Economía del Conocimiento
Gualeguaychú



Agencia de Desarrollo
Gualeguaychú

Plan Estratégico Economía del Conocimiento de Gualeguaychú

Año 2022
Corporación para el Desarrollo de Gualeguaychú

ÍNDICE

I. Presentación del equipo de trabajo	2
II. Introducción	2
III. Antecedentes	3
IV. Diagnóstico	5
Análisis productivo del área económica de Gualeguaychú	5
Situación del sector de economía del conocimiento	10
Enclave institucional	12
Acciones actuales relacionadas a capacitación	14
Enclave de empresas relacionadas a la Economía del Conocimiento	14
Potencial Integración	15
La comunicación, un aspecto clave	16
Análisis FODA inicial	17
Diagnóstico externo o del entorno	17
Diagnóstico interno	18
V. Objetivos Estratégicos	19
Descripción de la estrategia inicial y justificación de las alternativas elegidas	19
VI. MISIÓN VISIÓN VALOR	20
Misión	20
Visión	20
Valores	20
VII. Matriz Marco Lógico	20
VIII. Recursos e inversiones previstas	21
IX. Análisis de factibilidad económica, social y ambiental	21
X. Acciones a implementar para la concreción del plan	22
XI. Líneas de trabajo hacia adelante	26
XII. Anexos	28

I. Resumen

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. Así, la planificación estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos.

La CODEGU tomó contacto con GestINNOVA para empezar a diagramar la presentación de un proyecto en la convocatoria a ANR NODOS que promueve y apoya la elaboración de Planes Estratégicos en comunidades, entre otros objetivos, el cual fue aprobado y se logró el financiamiento que sostuvo el trabajo. Se conformó un equipo de profesionales que llevaron adelante el proceso durante un período de 12 meses. Gualeguaychú tuvo iniciativas anteriores que si bien no tuvieron la posibilidad de tener continuidad, fueron momentos de experiencias y aprendizajes.

En la primera etapa del diagnóstico se abordó un análisis de datos disponibles de diversas fuentes públicas, se realizaron entrevistas con referentes de distintos sectores relevantes para este trabajo y luego se efectuó un análisis FODA y PEST. El diagnóstico se ordena en tres partes: 1) relevamiento general del sector productivo laboral del área económica de Gualeguaychú, 2) procesamiento y análisis de las entrevistas realizadas con empresas del sector empresarial tecnológico y tradicional, con profesionales del sector académico público y funcionarios relacionados al sector tecnológico; 3) análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), relacionados al grupo de empresas que en principio integran el sector de la economía del conocimiento en Gualeguaychú.

En un primer análisis, se observó un patrón de respuestas coincidente que se puede resumir en 3 aspectos principales:

1. *una reducida oferta de recursos humanos calificados,*
2. *un escaso diálogo productivo entre empresas del sector, y de estas empresas con empresas del sector “tradicional”(industria y comercio), y*
3. *la inexistencia de un propósito transformador compartido.*

Asimismo se destaca que la ciudad de Gualeguaychú posee un nutrido ecosistema institucional, tanto público como privado, desde el cual se puede impulsar al sector de economía del conocimiento y desarrollar nuevas capacidades y potenciar vínculos.

En taller de trabajo se validó la matriz FODA y priorizaron su factores con los cuales se identificaron las acciones de trabajo que permiten mitigar las Debilidades / Amenazas o aprovechar las Fortalezas / Oportunidades hacia delante.

Finalmente se determinaron 4 líneas de trabajo hacia delante:

L 1. Fortalecimiento y consolidación de la M EC Gchu

Objetivo: Consolidar la Mesa de la Economía del Conocimiento de Gchu. como unidad inicial de apoyo y de asistencia para el desarrollo conjunto del Ecosistema de la Economía del Conocimiento local.

L 2. Estrategia de Mejora Competitiva de las PyMEs

Objetivo: Mejorar la competitividad y desarrollo del sector Tecnológico local, mediante

integración a cadenas productivas e industrias locales, gestión de proyectos asociativos y acceso a capacidades profesionales.

L3. Gestión estratégica de la Comunicación e Imagen Corporativa.

Objetivo: Posicionar a la Mesa de la Econ. Conc. como referencia del Sector tecnológico en la región, mediante estrategias y tácticas de difusión de las acciones para darle visibilidad.

L4. Conformación del Centro de Formación para la Econ. del Conoc.

Objetivo: conformar el Centro de Formación para darle integración, institucionalidad y planificación a las acciones en formación y capacitación.

II. Presentación del equipo de trabajo

Matías Ruiz- Coordinador

Ing. Agrónomo, Maestría en Administración de Empresas MBA. Titular de la consultora GestINNOVA SRL - gestión de la innovación. Especialista en temáticas de Economía del Conocimiento; gestión la Innovación y vinculación tecnológica; formulación, gestión y liderazgo de proyectos de inversión y desarrollo tecnológico tanto a nivel de las PyMEs como regional.

Santiago Henderson

Lic en Economía. Asesor económico de empresas, especializado en ciencias de datos y desarrollo de negocios. Experiencia en gestión de políticas sectoriales, programas de desarrollo local y proyectos asociativos.

Ana Leticia Córdoba

Lic en economía. Analista económico especializado en desarrollo productivo, economía industrial, innovación productiva y formulación, gestión y evaluación de proyectos. Especialista en gestión de la innovación y project manager.

Marianela Muller

Lic. En Marketing. Maestría en Administración de Empresas MBA. Docente Universitaria en Economía. Certificada en Scrum Master (CSM) por Scrum Alliance y Design Thinking (DT). Consultora en Gestión de Negocios y capacitadora en organizaciones de diferentes organizaciones públicas y privadas. Facilitador de procesos de planeamiento participativo y dinámicas grupales.

Se interactuó en forma permanente junto a profesionales de la Corporación del Desarrollo de Gualeguaychú CODEGU, Lic. Juan Carlos Quinteros, Cr. Rodrigo Almeida, Paula Balbi (Lic. en Comunicación, Msc en Comunicación Institucional).

III. Introducción

En un contexto en el que se aceleraron los cambio tecnológicos, donde algunos expertos ya comienzan a plantear la quinta Revolución Industrial, y la economía del conocimiento atraviesa transversalmente a cada aspecto productivo y social de la población, la transformación digital **debe verse** como una adaptación que resultará **imprescindible para la supervivencia** de una localidad, región o país. En los últimos años, las economías que apostaron por las nuevas tecnologías y la economía digital son las que más prosperaron, según el World Economic Forum existe una correlación directa entre inversión en digitalización, aumento del PIB y descenso de la desocupación.

El dominio de la economía del conocimiento y transformación digital de las empresas “tradicionales” debe plantearse como factor estratégico para que Gualeguaychú pueda lograr una **posición de liderazgo en competitividad y creación de empleo de calidad** en todos sus sectores productivos.

En el Plan Estratégico de la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos (CESSI), se plantea el objetivo de crear un entorno especial en Argentina, para el desarrollo de las TICs en general, y el software y los servicios informáticos en particular. Por considerarse “un **sector transversal a toda la economía**, sumamente dinamizante de la productividad y el empleo, y actor clave para lograr la **transformación productiva** de la mano de la **transformación digital** de los sectores productivos”. Y un sector central en la nueva sociedad y economía del conocimiento, donde surge una carrera por el talento humano, en la cual las regiones y países compiten por atraer mano de obra calificada (en forma presencial o virtual), que permitan mantener el ritmo de crecimiento que impone la nueva era del conocimiento.

Como claves del crecimiento plantean el enfoque en áreas estratégicas y especialización. **“Sigue siendo muy importante el definir áreas estratégicas y de especialización para el desarrollo de Argentina en materia de Software”**.

- Área Estratégica. Nuclear, Seguridad y Defensa, Agroindustria, Salud y Medio Ambiente, Contenidos Dinámicos, Servicios de Valor Agregado basado en tecnologías de efecto en Red (internet de las cosas IoT, interfaces de programación de aplicaciones API, e inteligencia artificial AI) y Bigdata & Analytics, son áreas con gran potencial, que además de alinearse con las industria que el país quiere fortalecer, combinan las fortalezas de nuestras empresas.
- **Especialización.** Más allá de estas áreas estratégicas, el desafío de cada uno de los polos y clusters del país será el de saber diferenciar su oferta a través de las prácticas que domine como cluster (y no solo como empresa), ya que le permitirá tener especialización, volumen, calidad y capacidad de entrega. Por ejemplo de especialización de un área estratégica es el Agrotech: Su especialización va desde inteligencia artificial aplicada a visión computarizada para clasificación de frutas hasta ERP, desde analytics y técnicas de machine learning de datos

agrometeorológicos hasta fertirrigación inteligente y desde trazabilidad hasta e-commerce. La bioinformática es otra de las ramas que requiere alta especialización y que son de gran interés agropecuario, ya que es crítica para la investigación biológica de frontera, para el mejoramiento genético, la conservación de biodiversidad y la adaptación al cambio climático.

La nueva generación de empresas debe ser inspiración y aliadas para que compañías más tradicionales puedan transformarse para competir en la nueva era del conocimiento y de la economía 4.0.

IV. Antecedentes

La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

Así, la planificación estratégica es un proceso de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a lograr los objetivos.

El primer paso para el diseño de un plan estratégico es conocer el punto de partida de la organización y su entorno, ya que permite definir las metas y acciones de forma más clara.

La CODEGU tomó contacto con GestINNOVA para empezar a diagramar la presentación de un proyecto en la convocatoria a ANR NODOS que promueve y apoya la elaboración de Planes Estratégicos en comunidades, entre otros objetivos¹. Se mantienen reuniones virtuales con el personal directivo y gerencial de la CODEGU y profesionales de la consultora, logrando presentar el 13 de septiembre de 2021 el proyecto. Luego de intercambios y consultas por parte del organismo, finalmente se aprueba el proyecto mediante Resolución N° 1.066 de fecha 13 de diciembre de 2021 dejando el proyecto en el orden 31 de 68 proyectos aprobados.

El trabajo se llevó a cabo en 4 etapas a lo largo de 12 meses aproximadamente, las cuales se pueden sintetizar en el siguiente esquema:

¹ Resolución N° 441-SIECYGCE- 2021 se crea el programa “Nodos de la Economía del Conocimiento” en la órbita de la SECRETARÍA DE INDUSTRIA, ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN COMERCIAL EXTERNA del MINISTERIO DE DESARROLLO PRODUCTIVO, con el objetivo de promover la conformación y consolidación de agrupamientos de empresas e instituciones dedicadas a la producción de bienes y servicios de la Economía del Conocimiento que dinamicen, diversifiquen y fortalezcan las economías regionales de acuerdo al espíritu de Ley 27.506 y su modificatoria.



En febrero de 2022 se comenzó con Planificar el trabajo, primero terminando de conformar el equipo interno y la interacción con la CODEGU y segundo elaborando una propuesta de reformulación del Plan del Trabajo que fue enriquecida y consensuada. Fue clave coordinar aspectos de gestión colaborativa, para lo cual se definió el uso de herramientas para tal fin como lo son el repositorio de documentos on line Drive de google, así como el Calendar de la misma empresa, Asana para gestión de tareas.

Ya en esos momentos iniciales se visualizó que para este proceso es mejor pasar de hablar de “cluster de empresas de software” como inicialmente se había identificado a una visión más amplia como lo es una “comunidad de la Economía del conocimiento”, ampliando por lo tanto el perfil de interesados a integrar: ej. consultores de ingeniería, áreas de I+D o IT de empresas tradicionales, laboratorios.

Se tuvo en cuenta que la comunidad de Gualeguaychú tuvo iniciativas anteriores que trajimos a este momento. Si bien no tuvieron la posibilidad de tener continuidad, fueron momentos de experiencias y aprendizajes de la comunidad. Esto dejó en esos inicios, y actualmente, el desafío que “esta vez sí” y dejó planteado tal vez entonces el principal objetivo del proceso: dejar las motivaciones suficientes en un grupo de trabajo local que tenga las capacidades de generar en Gualeguaychú acciones coordinadas estratégicamente para fortalecer la Economía del Conocimiento.

Como antecedentes sobresalientes se pueden mencionar: la búsqueda de conformar una Cámara de Empresas de Software de Gualeguaychú (años 2000 aproximadamente); una incubadora de empresas de software junto a la UTN (2007 aproximadamente); junto al Parque Industrial de Gualeguaychú (PIG) el planteo del Parque Tecnológico y el hoy existente “Centro de Vinculación Tecnológica Nexo.Tec” (2015) junto a la UNER, SEDES, UCU, UTN, y sumando luego al Municipio de Gualeguaychú, INTA y otros actores. El “Silicon Guale” asimismo es un emprendimiento sin fines de lucro que busca reunir y propulsar a la comunidad de emprendedores digitales de Gualeguaychú y la región a través de eventos.

V. Diagnóstico

En la primera etapa del diagnóstico se abordó un análisis de datos disponibles de diversas fuentes públicas, se realizaron entrevistas con referentes de distintos sectores relevantes para este trabajo y luego se efectuó un análisis FODA y PEST con el objetivo de complementar la información recabada.

Ello se traduce en que el presente Diagnóstico se divide en tres partes. En la primera se muestran los resultados del relevamiento general del sector productivo laboral del área económica de Gualeguaychú, tomando como fuente datos oficiales del Ministerio de Trabajo de la Nación. En una segunda parte, se realiza un procesamiento de las entrevistas realizadas con empresas del sector empresarial tecnológico y tradicional, con profesionales del sector académico público y funcionarios relacionados al sector tecnológico.

Dicha información sirve como insumo para la tercera parte, donde se elaboró un análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA), relacionados al grupo de empresas que en principio integran el sector de la economía del conocimiento en Gualeguaychú.

Análisis productivo del área económica de Gualeguaychú

Gualeguaychú es un municipio argentino del departamento Gualeguaychú, del cual es su cabecera, en la provincia de Entre Ríos. Se ubica a orillas del Río Uruguay, en el sudeste de la provincia, a 230 km al noroeste de la ciudad de Buenos Aires y a 25 km al oeste de la frontera nacional con Uruguay. Sus principales actividades son la industria, el agro y el turismo.

Según datos oficiales del área económica del departamento Gualeguaychú, es el 3er departamento más poblado de la provincia (luego de Paraná y Concordia), posee el 9% de la población de Entre Ríos. También concentra el 10% del total de los empleos registrados del sector privado, el 10 % de las empresas y el 13% del empleo industrial.

La fuerte impronta industrial está dada por la presencia de uno de los parques industriales más grandes del país. El Parque Industrial Gualeguaychú es un emplazamiento ubicado en la intersección de la Ruta Nacional Nro 14 y el Acceso Sur a la ciudad. Posee una superficie total de 214 hectáreas debidamente parceladas, con una infraestructura de obras y una variada gama de prestación de los servicios básicos indispensables para cualquier radicación industrial, lo que lo convierte en el más completo de una basta región de nuestro país. Está conformado por treinta empresas, de las cuales algunas son de gran envergadura para el sector industrial.

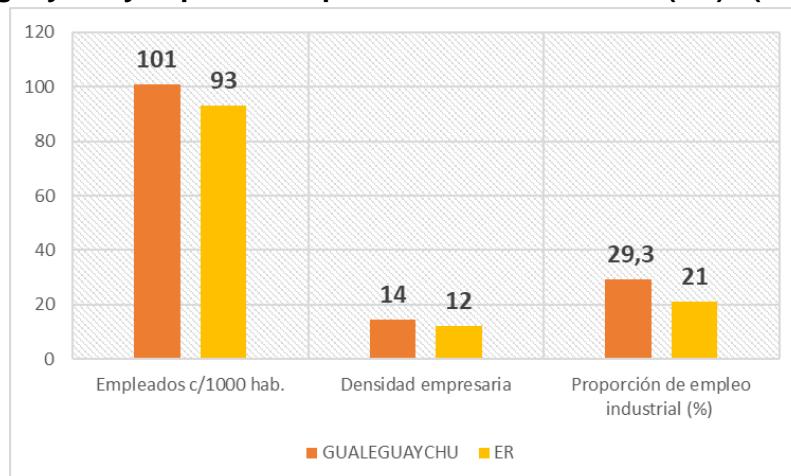
Datos del área económica Gualeguaychú. (Año 2019)

Datos Área Económica	GUALEGUAY CHU	% en total Provincial
Población 2019	126.244	9%
Empleo registrado privado	12.745	10%
Empleadores privados	1.820	10%
Empleo industrial	3.738	13%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de OEDE - DGEyEL -SSPTyEL - MTEySS en base a SIPA y SR - AFIP

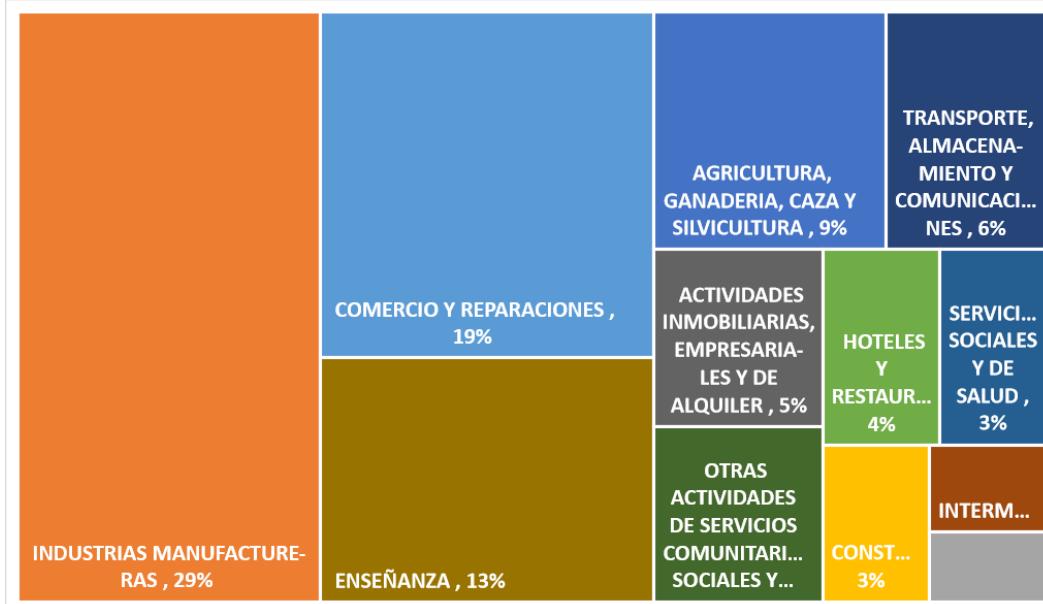
El tamaño del mercado laboral registrado, al igual que el tamaño de la densidad empresarial, se ubican por encima del promedio provincial, con 101 puestos privados y 14 empresas, cada mil habitantes. La proporción de empleos en el sector industrial es de 29,3% del total registrado, el resto se distribuye en comercio, enseñanza, agropecuario y otros.

Gráfico 1. Comparativo ratios de empleo privado registrado entre el área económica Gualeguaychú y el promedio provincial de Entre Ríos (ER) . (Año 2019)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de OEDE - DGEyEL -SSPTyEL - MTEySS en base a SIPA y SR - AFIP

La industria concentra el mayor porcentaje de ocupados registrados, le siguen el comercio y la enseñanza. El sector de actividades empresariales representa el 5% del total.

Gráfico 2. Distribución de empleos registrados privados. (Año 2019)


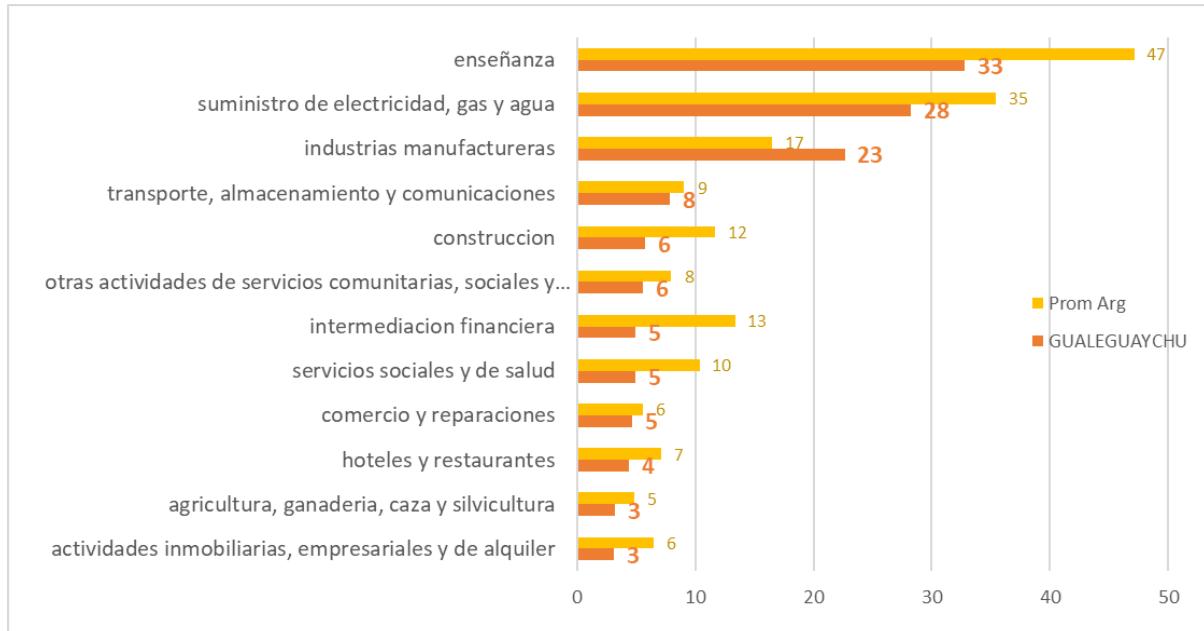
Fuente: Elaboración propia en base a datos de OEDE - DGEyEL -SSPTyEL - MTEySS en base a SIPA y SR - AFIP

El comercio es el sector que más empresas registradas agrupa, seguido de agricultura, ganadería, luego actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler y cuarto lugar empresas industriales.

Gráfico 3. Distribución de empresas registradas. (Año 2019)


Fuente: Elaboración propia en base a datos de OEDE - DGEyEL -SSPTyEL - MTEySS en base a SIPA y SR - AFIP

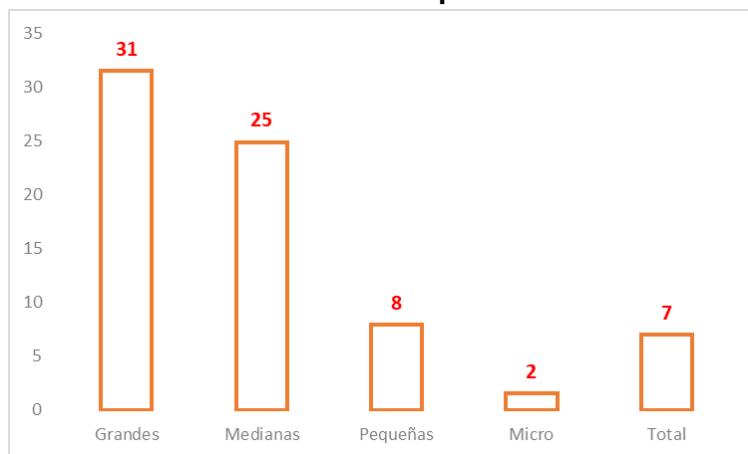
Gráfico 4. Cantidad promedio de empleados en relación de dependencia formal privados por empresa registrada, por actividad en el área económica Gualeguaychú (2019)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de OEDE - DGEyEL - SSPTyEL - MTEySS en base a SIPA y SR - AFIP

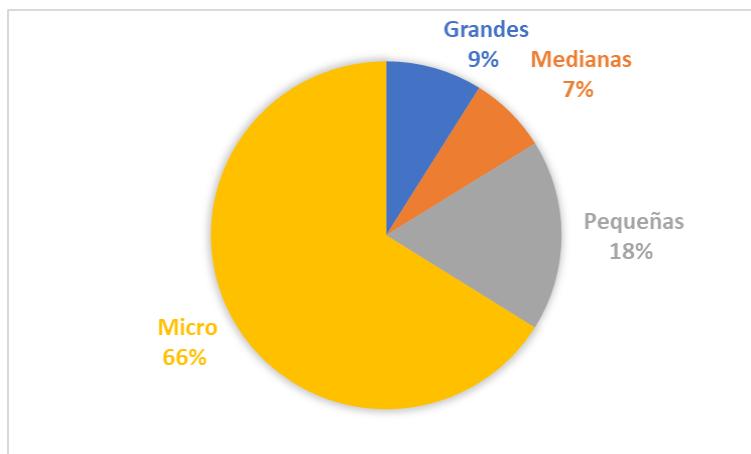
En este gráfico se puede visualizar que el número de empleados registrados por empresa, en la industria es más elevado que el promedio nacional. En el resto de los rubros las empresas en promedio emplean menos personas que a nivel nacional.

Gráfico 5. Cantidad promedio de empleados en relación de dependencia formal privados por empresa registrada en el área económica Gualeguaychú (2019). Según tamaño de empresa.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de OEDE - DGEyEL - SSPTyEL - MTEySS en base a SIPA y SR - AFIP

Distribución de empresas según tamaño. (Año 2019)



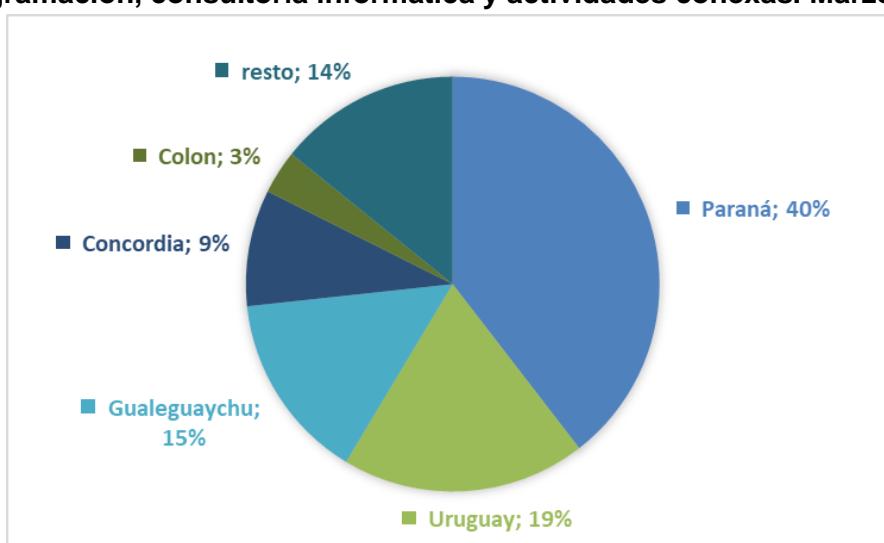
Fuente: Elaboración propia en base a datos de OEDE - DGEyEL -SSPTyEL - MTEySS en base a SIPA y SR - AFIP

Empleo de la industria del software

Según el código de Actividades Económicas que utiliza AFIP, que es la base general de clasificación más utilizada, las empresas que prestan servicios de desarrollo de software se consideran dentro del rubro “Información y comunicaciones”, y las personas humanas que se encuentran en relación laboral formal, están inscriptas como “Servicios de programación, consultoría informática y actividades conexa”.

En el departamento Gualeguaychú se registran 189 puestos bajo la categoría programadores, representando el 15% del total de inscriptos en la provincia, ocupando el tercer lugar después de Paraná y Concepción del Uruguay.

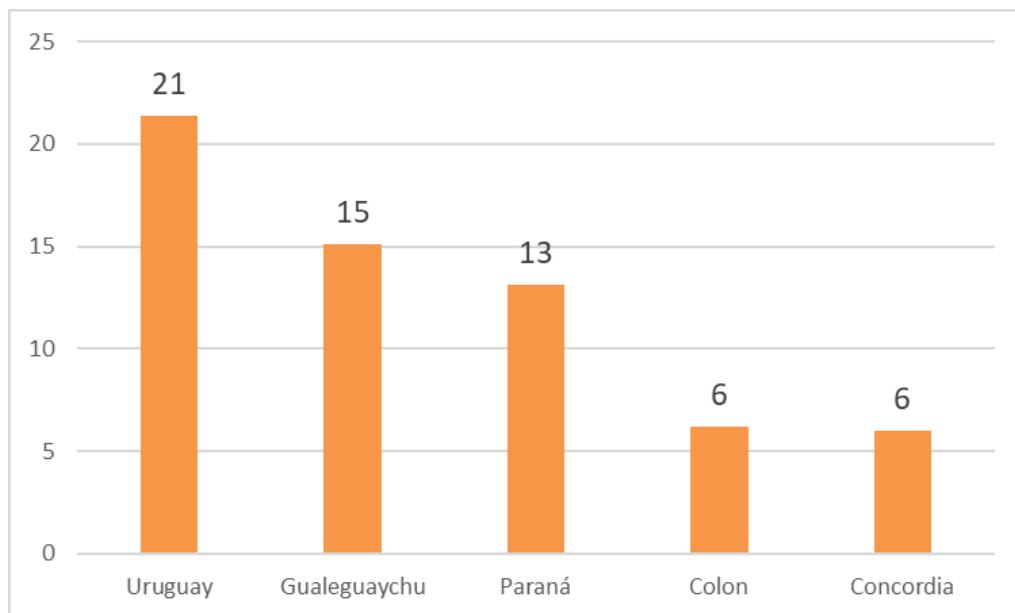
Gráfico 7. Distribución geográfica de empleos registrados en Servicios de programación, consultoría informática y actividades conexas. Marzo 2022



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Producción de la Nación

Sin embargo, si se lo compara en relación a la cantidad de habitantes, ocupa el segundo lugar, luego de Concepción del Uruguay, con 15 programadores cada 10.000 habitantes.

Gráfico 8. Distribución geográfica de empleos registrados en Servicios de programación, consultoría informática y actividades conexas cada 10.000 habitantes.
Marzo 2022



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Producción de la Nación

Situación del sector de economía del conocimiento

Con el objetivo de realizar una inmersión en la problemática de las empresas e instituciones relacionadas al sector tecnológico, se realizaron actividades presenciales grupales y entrevistas individuales con referentes. De esta manera se avanzó en un primer diagnóstico acerca del conocimiento general del concepto de la economía del conocimiento, factores restrictivos del desarrollo del sector tecnológico, y opiniones sobre potenciales aglomeraciones empresariales en la localidad.

En un primer análisis, se observó un patrón de respuestas coincidente que se puede resumir en 3 aspectos principales:

1. *una reducida oferta de recursos humanos calificados,*
2. *un escaso diálogo productivo entre empresas del sector, y de estas empresas con empresas del sector “tradicional”(industria y comercio), y*
3. *la inexistencia de un propósito transformador compartido.*

Empresas vinculadas al sector de economía del conocimiento

En años anteriores las empresas del sector de software han compartido experiencias en distintas iniciativas que no prosperaron. Una de ellas fue la posibilidad de utilizar, como aglomerado de empresas, el espacio físico existente actualmente en el parque industrial. Dicha iniciativa, se vio impedida por la ausencia de un objetivo y metas claras, acompañadas de acciones y responsables definidos para ir avanzando en el propósito de un trabajo conjunto y coordinado.

A su vez, este grupo de empresas no ha logrado encauzar un diálogo productivo, ordenado y sistémico, con los distintos niveles de gobierno (Municipal y Provincial), no pudiendo aprovechar diferentes impulsos que se han dado al sector en los últimos años.

Otro dato relevado en esta etapa es que existe cierto desconocimiento y falta de vinculación y diálogo entre las empresas del mismo sector tecnológico. También se percibe una desconexión entre empresas tecnológicas con empresas de sectores más “tradicionales”, como son la industria y el comercio. A estas últimas, en su mayoría inmersas en tareas del día a día, se les dificulta desarrollar una cultura de visión del mediano y largo plazo, más aún en tiempos de alta incertidumbre a nivel macroeconómico donde lo urgente se solapa con lo relevante. Sin embargo, en la era de la industria 4.0, inevitablemente se presentan necesidades tecnológicas, digitales y de automatización que pueden y deben ser satisfechas.

Por su parte, las empresas del sector de la economía del conocimiento manifiestan una reducida oferta de capital humano calificado disponible. Uno de los motivos es que muchos de los jóvenes que se capacitan en ciudades vecinas, como Concepción del Uruguay, Capital Federal u otra zona en la que existe oferta académica, deciden no volver a la ciudad y ese talento es aprovechado en otros territorios. Por otro lado, de los profesionales que se quedan y desarrollan su actividad en Gualeguaychú, se genera cierta puja entre las empresas por exceso de demanda sobre la escasa oferta, haciendo que compitan entre ellas para captar el poco talento disponible.

Una de las posibles causas de esta última problemática es que la oferta académica tradicional actual no se ha podido adaptar tan rápido a las nuevas necesidades de las empresas. Algunos institutos de enseñanza locales, como el Sedes Sepentiae, han logrado esta adaptación a las demandas actuales, pero los dos últimos años han tenido un importante aumento de la matrícula, y ésto ha generado un cuello de botella en la cantidad de capacitadores.

Por estos motivos, existe cierto consenso en que se debe conformar una mesa estratégica de diálogo liderada especialmente por el sector privado con la participación de actores del sector público, académico y de la sociedad civil. También es importante la participación de empresas de sectores tradicionales dinámicos, con alto grado de tecnificación como son el avícola, farmacéuticos, de ingeniería, laboratorios y empresas certificadoras de calidad. El objetivo de esta mesa debería ser el de impulsar la vinculación entre actores del sector.

Enclave institucional

La ciudad de Gualeguaychú posee un nutrido ecosistema institucional, tanto público como privado, desde el cual se puede impulsar al sector de economía del conocimiento y desarrollar nuevas capacidades y potenciar vínculos.

A continuación, se enumeran y describen brevemente las instituciones más relevantes que pueden aportar desde su función en el desarrollo del Ecosistema.

1. Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER).

En Gualeguaychú tiene sede la Facultad de Bromatología FB UNER, en la cual se dictan las siguientes carreras de grado: Carreras Enfermería (Título intermedio de la Licenciatura en Enfermería); Instrumentación Quirúrgica; Profesionalización de Auxiliares de Enfermería (Carrera corta); Tecnicatura en Salud Ambiental (Título intermedio de la Licenciatura en Salud Ambiental); Tecnicatura Diagnóstico por Imágenes (Inscripción cerrada).

La Facultad tiene 2 áreas de Investigación, con sus respectivas líneas de las cuales es posible pensar que se pueden identificar y desarrollar negocios tecnológicos de interés para el mercado y que puedan ser gestionados por las empresas tecnológicas actuales o a crearse: Área Agroindustria, con las líneas de Producción y Tecnologías de Alimentos; y el Área Salud con líneas enfermedades transmisibles por alimentos, Alimentos Funcionales y Suplementos Dietarios; Salud Poblacional y Pública.

De interés directo para el sector productivo es el Área de Vinculación Tecnológica pues tiene como misión la relación de la Universidad con la región mediante la transferencia, articulación, asesoramiento y promoción de soluciones tecnológicas, construyendo la integración entre el sector científico-tecnológico y el contexto socio-productivo ambiental de las pequeñas y medianas empresas de la región, los grupos de investigación y sector productivo, redes académicas y todos aquellos clientes que requieran de nuevos conocimientos y necesidades en general. Las actividades desarrolladas en el área son:

Servicios Tecnológicos Especializados trabajos de alta especialización, investigación aplicada, desarrollos tecnológicos, asistencia técnica, innovación y transferencia tecnológica (Convenios con empresas).

Capacitación y formación de recursos humanos: Se dictan cursos de capacitación en las temáticas desarrolladas en la Facultad de acuerdo a las necesidades de empresas y/o organismos públicos y privados.

Servicios directos: determinaciones físico-químicas, determinaciones microbiológicas y técnicas especiales.

2. Instituto Nacional de Tecnología Industrial INTI.

En Entre Ríos dispone del Centro Regional ER con base importante en C. del Uruguay. Tiene el objetivo de promover el desarrollo sustentable de la provincia y la región, aportando conocimientos en función de las necesidades de las pymes industriales locales, en pos de una eficiente transferencia de tecnología que permita mejorar tanto un proceso, un producto o una gestión. Realizan análisis para toda la cadena productiva desde la materia prima, insumos o productos semielaborados hasta mercadería final, en materia de alimentos, ambiente y salud.

3. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria INTA.

Agencia De Extensión Rural Gualeguaychú, que depende de la Estación Experimental Agropecuaria Concepción del Uruguay.

Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER). Ofrecen las carreras de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales; Ciencia y Tecnología; Ciencias de la Gestión.

4. Incubadora Río Uruguay Seguros RUS.

Es un programa de la Universidad Corporativa de Río Uruguay Seguros (U-RUS). Representa una herramienta estratégica diseñada para asistir a la empresa en el logro de su misión ante los nuevos desafíos que se presenten en el mercado, desarrollando actividades que cultiven los conocimientos y aprendizajes individuales y organizacionales. Este 15 de agosto, cerró la 3^a convocatoria para startups e insurtechs que ofrezcan soluciones para el sector asegurador. Junto a Digital Insurance LATAM e Insurtech Community Hub, ofrecerán un nuevo y amplio catálogo de servicios para ayudar a la aceleración de los proyectos que tengan como objetivo la protección de las personas y/o de su patrimonio o la mejora de un proceso o servicios de las aseguradoras, es decir, aquellos que estén vinculados directa o indirectamente a la actividad aseguradora e incluyendo las temáticas de economía del conocimiento y/o inclusión financiera.

5. Instituto Sedes Sapientiae

Fundado en abril de 1963 por el entonces obispo de Gualeguaychú Mons. Ramón Chalu, ofrece carreras de profesorado y tecnicaturas en áreas como economía, historia, informática, inglés y letras. En convenio con la Universidad Católica de Santa Fe, ofrece la carrera de CPN.

6. UTN Facultad Regional Concepción Del Uruguay

La Facultad Regional Concepción del Uruguay (FRCU) es una de las 30 facultades regionales de la Universidad Tecnológica Nacional de la Argentina. Está ubicada en el barrio Puerto Viejo al sur de la ciudad de Concepción del Uruguay.

Oferta Académica

Carreras de Grado: Ingeniería en Sistemas de Información, Ingeniería Electromecánica, Ingeniería Civil, Licenciatura en Organización Industrial

Carreras de Posgrado: Maestría en Ingeniería en Calidad, Maestría en Ingeniería Ambiental, Especialización en Ciencias de la Computación, Especialización en Ingeniería en Calidad, Maestría en Ingeniería en Calidad, Maestría en Administración de Negocios

Maestría en Ciencias de la Computación con Orientación en Bases de Datos

Carrera de Pregrado: Tecnicatura Superior en Administración y Gestión en Instituciones de Educación Superior, Tecnicatura Superior en Higiene y Seguridad en el Trabajo

Tecnicatura en Mecatrónica, Tecnicatura Superior en Procedimientos y Tecnologías Ambientales, Tecnicatura Superior en Programación.

La facultad cuenta con diferentes áreas de investigación y proyectos de extensión.

Es la principal formadora de profesionales relacionados con la economía del conocimiento.

7. Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER)

Ofrece las carreras de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales; Ciencia y Tecnología; Ciencias de la Gestión.

Acciones actuales relacionadas a capacitación

Existe una opinión diversa entre instituciones más tradicionales y empresas del sector tecnológico. Por un lado se plantea la necesidad de ofrecer carreras de grado y posgrado en la ciudad vinculadas a desarrollo de software o más generales relacionados a la economía del conocimiento. Por ejemplo, a través de la UCU, UNER y/o UTN brindar licenciaturas, Ingenierías con enfoque a satisfacer las necesidades detectadas a nivel local. Por otro lado, se expresa la necesidad de tener cursos de capacitaciones dinámicos y adaptables a las demandas de las empresas con rápida salida laboral, lo que posibilitará cubrir la demanda y la alta rotación existente de RRHH en el sector.

Enclave de empresas relacionadas a la Economía del Conocimiento

A partir de la elaboración e integración de una base de datos de empresas de la ciudad de Gualeguaychú, se realizó una clasificación, que permite enumerar a veinte (20) empresas que realizan actividades que están contempladas en la nueva Ley de Economía del Conocimiento. De éstas, hay ocho (8) que están ubicadas dentro del Parque Industrial de Gualeguaychú (PIG). La clasificación se elaboró de la siguiente manera:

Empresas con la categoría EC TIC: comprende a todas las empresas tecnológicas y de desarrollo de software.

Empresas con la categoría EC TEC: agrupa a aquellas que desarrollan alguna actividad que puede incluirse dentro del régimen de la nueva Ley de Economía del Conocimiento y no son específicamente desarrolladoras de software.

Empresas que integran el PIG y las que no lo integran o NO PIG: incluye a aquellas de sectores que no se incluyen dentro de la Ley de Economía del Conocimiento, diferenciadas por su ubicación dentro o fuera del PIG.

Empresas en el Parque Industrial de Gualeguaychú

Razón Social o Nombre del Titular	Detallar producto/s que la empresa elabora	Categoría EC	Categoría de EdeC
Complejo portuario euroamerica	servicios complementarios para el transporte marítimo n.c.p.	EC AUD / SERV EXPO	EC Servicios exportación
Morales enrique	elaboración de productos alimenticios n.c.p.	EC TEC	EC Agrindustria
Entre ríos crushing	elaboración de aceites y grasas vegetales sin refinar	EC TEC	EC Agrindustria
Domca s.a.	elaboración de productos alimenticios n.c.p.	EC TEC	EC I+D - Agroindustria
Rainbow	fabricación de insecticidas, plaguicidas y productos químicos de uso agropecuario	EC TEC	EC Agroquímica/protector de cultivos/china
Laborat. pyam s.a.	fabricación de medicamentos de uso humano y productos farmacéuticos	EC TEC	EC Laboratorio Desinfectantes para agua
Lab imvi s.a.	fabricación de medicamentos de uso veterinario	EC TEC	EC Laboratorios / farmacéutica humana - animal
Unionbat s.a	fabricación de acumuladores, pilas y baterías primarias	EC TEC	EC Industria

Empresas fuera del Parque Industrial de Gualeguaychú

Razón social o nombre del titular	Detallar producto/s que la empresa elabora	Categoría EC	Categoría de Economía de C.
Estudio feldkamp	Relevamiento topográfico de establecimientos agropecuarios	EC TIC	EC Servicios
Masterisi	Software y servicios informáticos y digitales	EC TIC	EC Software
Rebrít srl	Software y servicios informáticos y digitales	EC TIC	EC Software
Grow desarrollo digital	Software y servicios informáticos y digitales	EC TIC	EC Software
Creadores de software	Software y servicios informáticos y digitales	EC TIC	EC Software
Galbot s.r.l	Software	EC TIC	EC Software
Suma de beneficios	Software	EC TIC	EC Software
Mirich	Software - Robotica	EC TIC	EC Software - robotica
Soflex	Software	EC TIC	EC Software
Diblet	Software	EC TIC	EC Software
SGO Consultora – Sistemas de Gestión Organizacional	Sistema de gestión de calidad	EC AUD / SERV EXPO	EC Software
Croquin	Criptoactivos	EC TIC	EC Software

Potencial Integración

Una potencial aglomeración o integración, permitiría planificar estratégicamente y resolver distintas problemáticas aprovechando las oportunidades existentes. Por ejemplo la capacitación y especialización de los RRHH, según las necesidades de las empresas; realizar una eficiente gestión de talentos, fortaleciendo las instituciones educativas actuales y formando nuevas escuelas de economía del conocimiento.

También surge la necesidad de una mesa de ayuda que genere difusión de servicios especializados en economía del conocimiento, mentorías, la vinculación con asesores

legales, contables, financieras y de comercio exterior con conocimiento en el sector. Y de unificar fuentes de información de interés.

Por otro lado las empresas tampoco tienen vinculación o conocimiento con otros aglomerados de empresas similares, y a pesar que hubo intentos de vinculación no prosperaron, de todos modos existe una predisposición a lograr una vinculación estratégica.

La industria tiene la posibilidad de avanzar en la integración, aprovechando la diversidad institucional y el capital humano que existe en Gualeguaychú en la actualidad como para intervenir en diferentes procesos. De todos modos, existen cuestiones macroeconómicas provinciales que no incentivan al desarrollo de nuevas inversiones o a la ampliación de empresas existentes, debido a la diferencia de costos con otras localidades cercanas (tanto nacionales, en el caso de las pertenecientes a la provincia de Buenos Aires, como internacionales correspondientes a República Oriental del Uruguay), por ejemplo, energéticos y de presión impositiva.

La comunicación, un aspecto clave

En cuanto a la comunicación, elemento clave para que se pueda mantener la sinergia del ecosistema, la organización que lidera el actual proceso de fortalecimiento de la Economía del Conocimiento- la CODEGU- cuenta con profesionales que llevan adelante la comunicación institucional a través de distintos canales y con producción de contenido propio, con importante desarrollo digital. En primer lugar, cuentan con un sitio web en el cual comparten novedades y brindan información de interés sobre la institución para el público en general y público objetivo.

En lo que respecta a las redes sociales, tienen presencia activa en Facebook e Instagram, pero también tienen perfiles abandonados en YouTube, Twitter y Linkedin. Teniendo en cuenta el público objetivo y la comunidad en la que se desenvuelve la institución, se propone ir reconstruyendo y sostener la presencia en la red social Linkedin dado que se trata de la red social principalmente utilizada por las compañías y profesionales para generar redes y vínculos institucionales.

Además, cuenta con tres boletines de envío trimestral, donde cada uno está producido para destinatarios específicos: uno donde se destacan historias emprendedoras, otro con información sobre el parque industrial y un tercero de información sobre las entidades que componen el espacio, y se distribuye a través de mail.

En materia digital, también tienen una cuenta de Whatsapp como canal de comunicación a través del cual atienden demandas e inquietudes y realizan difusiones uno a uno con miembros, anunciando novedades y reforzando el resto de los materiales.

Análisis FODA inicial

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional, también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de una organización y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes resolver una problemática o aprovechar una virtud. El análisis FODA es una herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal.

Para el presente trabajo se interpretan los factores internos o externos según esté o no al alcance de las empresas e instituciones que integran el entorno de la Economía del Conocimiento en Gualeguaychú. A continuación, se presentan los resultados del análisis inicial realizado.

Diagnóstico externo o del entorno

Oportunidades	Amenazas
<p>- Transformación Digital a altas tasas de desarrollo y adopción por parte de las empresas y sociedad en general, acelerado por la pandemia COVID SARS19. Valoración de la Ciencia y Tecnología en general.</p> <p>- El cambio de la presencialidad hacia una mayor virtualidad, principalmente en el sector tecnológico, permitió que muchos jóvenes que antes emigraban hacia otras provincias o países, se queden en la localidad.</p> <p>- La posibilidad de captar una renta valuada en moneda extranjera por parte de las empresas, por la importante dinámica del sector a nivel global.</p> <p>- La posibilidad de crear empleo de calidad que capte ingresos muy superiores a la media nacional, generando beneficios externos a la comunidad por medio de la inversión y el consumo.</p> <p>- Políticas Nacionales de promoción del sector de la Economía del</p>	<p>- Contexto socio económico nacional inestable y decreciente en sucesivas veces y repetidas en décadas anteriores. Stop and go.</p> <p>- Inflación en dólares. Crisis por endeudamiento (déficit fiscal sin resolver).</p> <p>- La gran transformación digital a nivel mundial, genera una enorme demanda para que los talentos sean absorbidos a actividades de bajo valor agregado.</p> <p>- Aumento de la brecha entre la tasa de oferta de talento y la demanda.</p> <p>- Lentitud en la readecuación de las estructuras empresarias a los nuevos escenarios de crecimiento.</p> <p>- Actividad gremial conflictiva. Si bien en el sector tecnológico aún no se ha visualizado como un problema actual, si lo es en términos potenciales.</p> <p>- Competencia territorial por el talento: captación del talento desde otros polos, de ciudades</p>

<p>Conocimiento desde la Sec, Econ. Conocimiento y otras áreas (ej. Agencia Nac I+D+I, SEPyME). Destacada estabilidad de las mismas, trascendiendo los gobiernos diversos como el caso del Régimen específico y con sólido marco jurídico (Ley aprobada 2 veces con prácticamente unanimidad de todos los legisladores de ambas cámaras) Adhesión provincial a la Ley Nacional con beneficios propios.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado TIC creciente y con proyecciones crecientes por la necesidad de empresas de distintos sectores para la Transformación Digital. - Países del Cono Sur y LATAM en general, en crecimiento económico sostenido y con deficiencias estructurales en capacidades científicas tecnológicas. Estrategias receptivas de radicación de empresas o alianzas con empresas locales. - Instituciones de Ciencia y Tecnología Nacional radicadas y destacadas en la región: UNER, INTI, UTN, UADER, INTA. - Incubadora de RUS como ejemplo local que busca promover la inversión privada en tecnología. 	<p>vecinas y de empresas del exterior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de incentivos a la creación de nuevas empresas nativas digitales y falta de créditos para financiar a emprendedores tecnológicos. - Alta rotación de recursos humanos. - Instalación potencial de grandes empresas nacionales o globales (ejemplo MELI, GLOBANT, etc) que si bien pueden aportar una dinámica positiva local, también puede generar una absorción del talento de la zona. - Falta de incentivos de políticas públicas de los distintos niveles de gobierno para la creación de nuevas asociaciones. - Ausencia de un mercado de capitales desarrollado, que ofrezca una diversidad de herramientas financieras con foco en proyectos tecnológicos. - Sistema de Capital de Riesgo de la Innovación precario e incipiente. Sistema financiero no proclive a estos emprendimientos tecnológicos.
--	--

Diagnóstico interno

Debilidades	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> - Bajo nivel de conocimiento entre empresas del sector EC - Bajo nivel de conocimiento de empresas tradicionales con empresas del sector tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel educativo de la población - Costos competitivos para proyectos que puedan ser vendidos en el exterior. - Incentivos para el posicionamiento externo del sector.

<ul style="list-style-type: none"> - Nulo diálogo o trabajo colaborativo entre empresas del sector tecnológico. No hay experiencias conocidas de actividades conjuntas - Competencia local improductiva por la mano de obra calificada, ya escasa. - Experiencias anteriores de proyectos asociativos que no tuvieron éxito. - Falta de un propósito masivo y movilizador de las empresas del sector, que las aglutina y que atraigan a empresas de otro sector. - Escasa articulación con el sistema científico y tecnológico. - Limitaciones al crecimiento ligadas a la tasa de capacitación de RRHH. - Falta de incubadoras de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de la CODEGU como institución generadora de integración de actividades para fortalecer el sector productivo local. - Entidades empresariales sólidas, con trayectoria de actividades de impacto local. - Industrias tradicionales sólidas, pertenecientes a un grupo heterogéneo de actividades económicas, radicadas en el Parque Industrial Gchú. - Madurez de clusters informáticos en Concepción de Uruguay. - Cercanía con RO Uruguay. - Empresas de origen nacional con impacto mundial (Globant, Meli, Despegar, Olx, Neoris, Belatrix, etc.) y empresas de cercanía con clientes internacionales importantes: Bombieri. - Empresas tradicionales en procesos crecientes de transformación digital.
---	---

VI. Objetivos Estratégicos

Descripción de la estrategia inicial y justificación de las alternativas elegidas

Del trabajo de relevamiento del estado de situación de Gualeguaychú en relación al sector de la economía del conocimiento, se pudo concluir, en una primera instancia y sin ánimo de dejar un diagnóstico cerrado, que los tres ejes a trabajar como objetivos del Plan Estratégico son los siguientes:

- Mejorar la oferta de RRHH calificados, que se adapte a la demanda de las empresas, tanto de las vinculadas al sector de la Economía del Conocimiento como de las de sectores más tradicionales, que requieren nuevos talentos para achicar la brecha de digitalización y automatización de sus procesos.
- Mejorar el diálogo entre empresas dentro del sector de EC y entre el sector de la economía tradicional y éstas.
- Trabajar en la búsqueda y unificación del propósito que guíe las acciones que se tracen en el Plan.

VII. MISIÓN VISIÓN VALOR

Misión

Potenciar el desarrollo de la industria del conocimiento en la ciudad mediante la integración de las diferentes sectores públicos y privados.

Visión

Posicionarnos como entorno de la economía del conocimiento, con intereses colectivos, enfoque estratégico y acciones de alto impacto en la transformación de la región.

Valores

- Integración
- Conocimiento colectivo
- Colaboración
- Honestidad
- Innovación
- Desarrollo

VIII. Matriz Marco Lógico

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Conformar un cluster o polo de empresas del sector de EC	Polo del sector formalizado	Estatuto de formación	Contar con los recursos necesarios para el sostenimiento de las acciones
Propósito	Desarrollar el potencial del sector vinculándolo a empresas de sectores más tradicionales	Empleo generado por empresas del sector Facturación del sector Cantidad de proyectos llevados a cabo en conjunto ambos sectores	Datos estadísticos del sector Proyectos ejecutados	Que haya interés sostenido de parte del sector privado, aún sin el apoyo o promoción del sector público
Resultados	Mejorar el diálogo entre empresas del sector de EC y de éstas con empresas de otros sectores económicos, diseñando un propósito en común que guíe las acciones	Conformación de una mesa del sector de EC Diseñar estrategias de comunicación de acciones relacionadas al sector Promover la difusión de programas para apuntalar al sector y que promuevan la transformación tecnológica de sectores más tradicionales	Acta de designación de roles de la mesa Sitio web desarrollado, publicaciones efectuadas, notas y entrevistas en medios de comunicación Notas y reuniones realizadas para difundir las oportunidades para el sector	Encontrar un objetivo en común claro que sirva de puente entre ambos sectores
Actividades	Promover espacios de participación conjunta	Realizar reuniones periódicas para mantener una agenda de acciones de fortalecimiento del sector Convocar a empresas del PIG que puedan estar interesadas en realizar actividades de vinculación	Actas de reuniones	Que se sostengan los acuerdos de participación en la mesa, equilibrando los roles de cada empresa e institución

IX. Recursos e inversiones previstas

Con miras al sostenimiento y desarrollo del cluster de economía del conocimiento, y con el fin de lograr objetivos estratégicos planteados, es necesario establecer un equipo de gestión

que lleve adelante acciones operativas y ejecutivas. En este marco, se realiza un cuadro resumen de un presupuesto para financiar este área de gestión.

En base a experiencia de organizaciones similares, ya consolidadas, se enumeran los siguientes conceptos necesarios y la necesidad de recursos para el funcionamiento de la Mesa de Economía del Conocimiento local.

Gestión Operativa de la mesa	Mensual	Anual	Obs.
Gerente operativo	\$ 120.000,00	\$ 1.440.000,00	Media Jornada
Comunicación y difusión	\$ 70.000,00	\$ 840.000,00	Servicio tercerizado
Oficina (servicio internet, luz, agua, etc)	\$ 25.000,00	\$ 300.000,00	Alquiler tipo coworking
Viaticos	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	Traslados a eventos
Total	\$ 265.000,00	\$ 3.180.000,00	

Los montos son expresados en pesos argentinos a marzo 2023.

Es pertinente que se evalúen las distintas líneas o programas de financiamiento públicos para obtener recursos necesarios para fortalecer el área de gestión.

X. Análisis de factibilidad económica, social y ambiental

Gualeguaychú, es el 3er departamento más poblado de la provincia (luego de Paraná y Concordia), posee el 9% de la población de Entre Ríos. También concentra el 10% del total de los empleos registrados del sector privado, el 10 % de las empresas y el 13% del empleo industrial. Posee un parque industrial muy desarrollado, con presencia de importantes industrias que comercializan sus productos tanto a nivel local como en mercados internacionales.

La industria concentra el mayor porcentaje de ocupados registrados, le siguen el comercio y la enseñanza. Adicionalmente, el número de empleados registrados por empresa, en la industria es más elevado que el promedio nacional.

La CODEGU representa al empresariado y emprendedores de todos los sectores de Gualeguaychú y administra el PIG, con el objetivo de promover el desarrollo socioeconómico y progreso general de Gualeguaychú. Sus recursos provienen de los aportes de instituciones tanto públicas como privadas locales, provinciales y nacionales. Para llevar a cabo este plan estratégico, se solicitaron fondos al programa ANR Nodos y se prevé presentar un nuevo proyecto en este programa u otros para seguir fortaleciendo al sector de la economía del conocimiento.

Al representar a diversos sectores productivos, la CODEGU tiene amplio apoyo social y cuenta con el aval de organizaciones educativas, cámaras profesionales, empresariales y gubernamentales. Por lo tanto el plan estratégico presentado cuenta con viabilidad económica y social.

En el aspecto ambiental, las actividades planteadas no tienen impacto ambiental negativo, por el contrario, unir a la industria “tradicional” con el sector de la economía del conocimiento puede traer aparejadas soluciones de mejora en el impacto ambiental de ciertas industrias.

XI. Acciones a implementar para la concreción del plan

La matriz FODA elaborada inicialmente se puso a debate en un taller de trabajo con los actores locales y se logró priorizar la importancia de cada uno de los factores actuantes. Con estos factores validados y priorizados se identificaron las acciones de trabajo que permiten mitigar las Debilidades / Amenazas o aprovechar las Fortalezas / Oportunidades hacia delante. A continuación se presentan estos resultados

FORTALEZAS

CODEGU como institución generadora de integración de actividades para fortalecer el sector productivo local.	77%
Empresas de origen nacional con impacto mundial y empresas de cercanía con clientes internacionales importantes	70%
Costos competitivos para proyectos que puedan ser vendidos en el exterior	66%
Madurez de clusters informáticos en Concepción de Uruguay	64%
Empresas tradicionales en procesos crecientes de transformación digital	64%
Industrias tradicionales sólidas, pertenecientes a un grupo heterogéneo de actividades económicas	59%
Entidades empresariales sólidas, con trayectoria de actividades de impacto local	55%
Nivel educativo de la población	50%

Acciones propuestas:

1. **Acciones en el entorno local.** Generar acciones en distintas organizaciones de profesionales, cámaras empresariales, empresas y espacios sociales, aprovechando el posicionamiento y la infraestructura de CODEGU como nodo estratégico, para fomentar la oferta de Economía del Conocimiento.
2. **Comunicación.** Generar desde CODEGU un programa de comunicación e interacción entre los actores del sector y las empresas tradicionales
3. Profundizar la **capacitación** del capital humano, en forma colaborativa e integradas entre las organizaciones, integrados.

-
4. **Espacios de intercambio e interacción.** Generar un club de emprendedores específico del sector, programa de mentoreo, e impulso de asociativismo como por ejemplo, impulso de una cooperativa. Crear un espacio a profesionales para agregar valor.

DEBILIDADES

Bajo nivel de conocimiento de empresas tradicionales con empresas del sector tecnológico	77%
Desconocimiento de programas de incentivos a la innovación y trabajo colaborativo	77%
Bajo nivel de conocimiento entre empresas del sector EC	75%
Ausencia de propósito común en las empresas del sector que guíe las acciones	70%
Escasa articulación con el sistema científico y tecnológico	70%
Ausencia o escaso o trabajo colaborativo entre empresas del sector tecnológico	68%
Competitividad limitada por la escasa oferta de recursos calificados	68%
Limitaciones al crecimiento ligadas a la tasa de capacitación de RRHH	64%
Experiencias anteriores de proyectos asociativos que no tuvieron éxito	41%

Acciones propuestas:

5. **Agenda de reuniones** trimestrales / cuatrimestrales donde cada empresa se turne para ser anfitriona cada vez.
6. Formalizar una **Mesa de la Economía del Conocimiento** con personería Jurídica. Tener en cuenta qué nombre y figura puede tener. Tener presente que tenga flexibilidad para incorporar actores
7. Conformar **grupo de correos y Wathsapp** entre los actores de la EC para compartir información del sector

-
8. Columna de difusión con **medios locales** donde participen las empresas y cuenten casos de éxito.
 9. Taller de difusión de **Pasantías y prácticas profesionales** para agilizar proceso de inducción.

OPORTUNIDADES

Posibilidad de crear empleo de calidad que capte ingresos muy superiores a la media nacional	80%
Mercado TIC creciente y con proyecciones crecientes por la necesidad de empresas de distintos sectores para la Transformación Digital	80%
Aceleración de procesos de TD en diversas organizaciones	73%
Herramientas de trabajo virtual en expansión	73%
Instituciones de Ciencia y Tecnología Nacional radicadas y destacadas en la región: UNER, INTI, UTN, UADER, INTA.	73%
Posibilidad de captar una renta valuada en moneda extranjera por parte de las empresas de EC	70%
Políticas Nacionales de promoción del sector de la Economía del Conocimiento	70%
Estrategias receptivas de radicación de empresas o alianzas con empresas locales	66%
Países del Cono Sur en crecimiento económico sostenido y con deficiencias estructurales en capacidades científicas	59%
Incubadora de RUS como ejemplo local que busca promover la inversión privada en tecnología	57%

Acciones propuestas:

10. Aprender y tomar conocimiento, sobre legislación que pueda **favorecer la incorporación de recursos humanos** de forma más flexible.

-
11. Contratar a especialistas para **conocer líneas y beneficios** a los que pueden acceder las empresas del sector.
 12. Creación de **sitio web** con información de las empresas que conforman la mesa y oportunidades de proyectos.
 13. **Información sobre capacitaciones y líneas** para fortalecer al sector
 14. Asociarse para presentarse a **licitaciones públicas**.

AMENAZAS

Contexto socio económico nacional inestable e incierto	73%
Aumento de la brecha entre la tasa de oferta de Talento y la demanda	73%
Lenta readecuación de las estructuras organizacionales a los nuevos escenarios de crecimiento	70%
Falta de incentivos de políticas públicas de los distintos niveles de gobierno para la creación de nuevas asociaciones.	68%
Falta de incentivos a la creación de nuevas empresas nativas digitales y falta de créditos para financiar a emprendedores tecnológicos.	66%
Expansión de grandes empresas nacionales o globales, que pueden absorber recursos locales	61%
Alta rotación de recursos humanos calificados	59%
Talentos absorbidos en actividades de bajo valor agregado.	55%
Sistema de Capital de Riesgo de la Innovación precario e incipiente.	55%
Competencia territorial por el talento	52%

Acciones propuestas:

1. Detectar actores para **generar alianzas estratégicas**.
2. **Intercambio de experiencias.** Desarrollar plataforma que vincula saberes de experiencias exitosas.

-
- 3. Ayudar a **fortalecer educación media y terciaria** que permita insertar graduados en actividades económicas.
 - 4. Propiciar **vinculación del sector educativo con el sector económico-productivo**
 - 5. Definir formaciones más cortas y dinámicas que se vayan adaptando a las necesidades del sector.
 - 6. Fortalecer espacios de anclaje del sector para visualizarlo.
 - 7. **Formalizar la mesa** de gestión y operativa, para coordinar acciones.

XII. Líneas de trabajo hacia adelante

Para darle continuidad se plantearon 4 líneas de trabajo hacia adelante que buscan integrar las actividades que deben llevarse adelante para ir cumpliendo los objetivos propuestos.

L 1. Fortalecimiento y consolidación de la M EC Gchú.

Objetivo: Consolidar la Mesa de la Economía del Conocimiento de Gchú. como unidad inicial de apoyo y de asistencia para el desarrollo conjunto del Ecosistema de la Economía del Conocimiento local

Actividades propuestas:

- Continuidad de la Mesa de Econ. del Conoc. Inmediato: Conformar grupo de correos y WhatsApp entre los actores de la EC para compartir información del sector.
- Construir el reglamento de organización y funcionamiento.
- Avanzar hacia una figura jurídica. Una vez que se tenga camino recorrido como Mesa
- Estrategias de Integración socios: privados empresas y municipios locales.
- Integración con otros Ecosistemas de la EC. Mesa Tech ER en primera instancia; Red Federal de Polos, Parques y Cluster TIC a continuación.
- Consolidar concepto de GRUPO empresario (Constituir grupo CREA o VINTAGE).

L 2. Estrategia de Mejora Competitiva de las PyMEs

Objetivo: Mejorar la competitividad y desarrollo del sector Tecnológico local, mediante integración a cadenas productivas e industrias locales, gestión de proyectos asociativos y acceso a capacidades profesionales

Actividades propuestas:

- Integración con las cadenas productivas en distintos niveles. Comenzar localmente en PIG y otras empresas de Gchú. Hacia adelante avanzar geográficamente: Microrregión Gchu, CdU, Gualeguay; Argentina; Global.
- Fortalecer la integración con empresas del Parque Industrial de Gualeguaychú, conformando un Centro de Innovación.
- Convocar a profesionales que tengan servicios disponibles para agregar valor a las empresas. Conformar base de datos.
- Generar equipo de apoyo para que las PyMEs accedan a los beneficios de la Ley de la Economía del Conocimiento
- Fortalecer la gestión de proyectos para la obtención de fondos públicos y acceso a nuevas fuentes de financiamiento privado para la innovación tecnológica (Capital de riesgo). Empresas en forma individual, asociadas o bajo la figura de CODEGU.
- Asociatividad para actividades empresariales: comerciales, licitaciones públicas, etc.

L3. Gestión estratégica de la Comunicación e Imagen Corporativa.

Objetivo: Posicionar a la Mesa de la Econ. Conc.. como referencia del Sector tecnológico en la región, mediante estrategias y tácticas de difusión de las acciones para darle visibilidad.

Actividades propuestas:

- Plan de Comunicación. Definición clara de comunicación interna, cómo comunicar y con qué metas.
- Sensibilización en temáticas de interés, entre otras posibles se ha identificado hoy:
 - Relevancia actual y potencial del sector de la EC en Gchú.
 - Transformación Digital en las cadenas productivas y la sociedad en general sinergia empresa.
 - Columna de difusión con medios locales donde participen las empresas y cuenten casos de éxitos.
- Página Web mejorada y activa.
- Foros Temáticos vinculados a las áreas de interés.

L4. Conformación del Centro de Formación para la Econ. del Conoc.

Objetivo: conformar el Centro de Formación para darle integración, institucionalidad y planificación a las acciones en formación y capacitación.

Actividades propuestas:

- Capacitación del capital humano, en forma colaborativa e integrada entre las organizaciones. Integrados a los Programas Nacionales (ej. Argentina Programa).
- Promover Pasantías y prácticas profesionales. Comenzar con un Taller de Difusión.
- Ayudar a fortalecer educación media y terciaria que permita insertar graduados en actividades económicas
- Capacitación en gestión empresarial.
- Profesiones más cortas y dinámicas que se vayan adaptando a las necesidades del sector.

XIII. Anexos

A lo largo del trabajo se generaron distintos documentos y material.

- Memo reuniones internas
- Base de datos de empresas, instituciones y otros actores de relevancia.
- Presentaciones de avances y talleres realizados en Gualeguaychú (archivos ppt)
- Informe de actividades realizadas
- Planilla de entrevistas realizadas.
- Análisis de entrevistas
- Formulario y planilla de resultados de validación de FODA