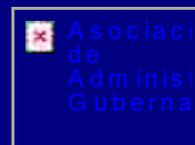


Revista

# APORTES

*para el Estado y la  
Administración Gubernamental*



Asociación de  
Administradores  
Gubernamentales



## DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL "LA EXPERIENCIA RAFAELINA"

**El autor es Secretario de Programación Económica de la Municipalidad de Rafaela.**

Pablo Costamaga

### EL ENTORNO Y LOS CONCEPTOS

El escenario mundial, en las dos últimas décadas, ha sufrido grandes transformaciones en aspectos políticos, territoriales, económicos y sociales. Por un lado, la reorganización de un mundo bipolar a un mundo dividido en grandes bloques, la aparición en el mercado mundial de nuevos países y la integración económica; y por otro, el nuevo paradigma tecnológico, la incorporación de áreas de relevante importancia como el medio ambiente, la pobreza, el empleo, el desarrollo productivo, hacen que debamos redefinir el trabajo de la dirigencia política en todos los niveles. Esto es ni más ni menos, que cambiar, para ejecutar políticas en el nuevo marco de actuación: La Globalización.

Se da una nueva relación entre el contexto socioeconómico y político y el rol que como consecuencia de ello asume el Estado. En Argentina, a partir de 1990 el Sector Público en sus tres niveles Nacional, Provincial y Municipal- ha entrado en una etapa de transformación, tendiente a alcanzar un mejor Estado, donde se conjuguen tres conceptos: Estado Moderno, Estado Eficaz y Estado Eficiente.

El Municipio, en particular, pasa a ser un nivel político con poder, capacidad y necesidad de dar respuesta a las problemáticas sociales; vinculando el desarrollo regional con las políticas macro, trabajando junto a una sociedad civil que debe ser fuerte para ser competitiva.

En consecuencia, debe buscar caminos alternativos de desarrollo y crecimiento desde y con lo local; potenciando las fortalezas aprovechando las oportunidades y disminuyendo las debilidades; relacionando las ventajas creadas --educación, estructura física, aparato científico tecnológico, cooperación institucional, búsqueda de nuevos mercados, ventajas a la producción, etc.-- con las ventajas naturales- ubicación geográfica, vías de comunicación, recursos naturales, etc.

Debe tener en cuenta la mirada de la comunidad y su posición frente a las distintas situaciones y problemas; debe conocer con total transparencia y claridad la ciudad en la que participa y la ciudad que los mismos ciudadanos pretenden para el futuro; para a partir de allí, generar la lógica de trabajo y las líneas de acción, que trasciendan el límite electoral.

En la práctica, esta transformación se detecta en el modelo de relación del municipio con la sociedad; y en la incorporación, como ya lo planteamos, de ejes temáticos innovadores como el medio ambiente, el empleo, el desarrollo económico, la salud.

Es necesario mencionar que para poder accionar con este modelo de Estado, desarrollamos un nuevo estilo de gestión pública. Tuvimos que fortalecer nuestra organización, el Municipio Local trabajar capacitando nuestra gente a través de un programa de formación en calidad, informatizar los procesos implementar la metodología de trabajo en equipo, recuperar la credibilidad pública a través del manejo del presupuesto y la transparencia.

En este marco, la Secretaría de Programación Económica de la Municipalidad de Rafaela tuvo su eje en el Desarrollo Económico Local, entendiendo como tal la búsqueda de alternativas para conseguir la integración de la economía regional a la economía mundial; incrementar la competitividad del sistema productivo, con políticas ligadas a la infraestructura y a los aspectos cualitativos que permiten la potenciación de los agentes económicos. Pero dejando claro que a éste, no puede vérselo sino en un esquema global donde interactúa con el desarrollo social, urbano y ambiental.

Existen desde hace pocos años algunas teorizaciones pero no hay recetas en el tema; es ejecutar políticas públicas nuevas, estudiando, mirando, adaptando lo que hace el mundo a nuestra realidad, construyendo un nuevo camino que sin dudas le da valor agregado al Estado Local, que suma estos desafíos a las acciones, a las obras y a los servicios públicos. Es una reacción o una anticipación de la Ciudad a las crisis.

## **EL DESARROLLO ECONÓMICO EN RAFAELA, LOS EJES DE TRABAJO**

La experiencia de Rafaela está basada en cuatro conceptos bien diferenciados pero complementarios entre sí. El trabajo en redes, que nos da un entorno favorable y de consenso; la estructura física; la educación; y las políticas cualitativas de desarrollo económico.

### **I.- POTENCIAR EL ENTRAMADO INSTITUCIONAL, DADO POR LA RELACIÓN SECTOR PÚBLICO - SECTOR PRODUCTIVO- SECTOR EDUCATIVO**

La base y el inicio de nuestro accionar está en la generación de redes institucionales de colaboración para la toma de decisiones; en la necesidad de trabajar sobre la relación entre lo público y lo privado, y entre el Estado y la comunidad. Estado capaz de liderar redes de relaciones horizontales entre los distintos sectores.

Esto nos permite trabajar junto a la sociedad, con mayor seguridad, ya que al hablar de redes indiscutiblemente estamos hablando de consenso, apoyo y asunción de responsabilidades de cada uno de los sectores intervinientes en los diversos programas que desarrollamos, lo que a su vez aumenta la probabilidad de éxito de cada uno. Estado y Sociedad interactúan tanto en la planificación como en la ejecución de las políticas.

En efecto, la existencia de un entramado socio-institucional fuerte y dinámico --asociaciones empresariales y civiles, cámaras, organizaciones educativas, etc.- constituye un canal de comunicación, apoyo y cogestión que permite diseñar las políticas, optimizar resultados, realizar evaluaciones y rediseñar instrumentos conjuntamente, reduciendo el costo y aumentando el impacto, con lo que se logra un interesante equilibrio de la relación políticas ofrecidas-políticas demandadas.

A modo de síntesis, al momento de considerar la participación municipal en el desarrollo productivo local y evaluar las acciones implementadas, no se debe dejar de considerar este marco de consenso público-privado en un ámbito dinámico de desarrollo propicio que condiciona, sustenta y potencia las vinculaciones intra-sociales.

### **2.- LA EDUCACIÓN, FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN**

La educación es para los rafaelinos la herramienta que nos permite compatibilizar los objetivos sociales de crecimiento económico y de distribución del ingreso. Rafaela ha sido capaz de generar un verdadero proceso de crecimiento autosostenido, siendo imprescindible reconocer el papel intergeneracional que ha desempeñado la educación.

El entorno en que nos desempeñamos cambia continua y rápidamente; los avances en las tecnologías y en las comunicaciones, han hecho que a fines de este siglo lleguemos a pensar y comprobar que la educación es la única ventaja competitiva con que cuentan las personas y en consecuencia toda sociedad que desee crecer.

En este planteo de Desarrollo Económico Local, la educación, formación y capacitación de la gente es un insumo indispensable, porque para poder responder a las nuevas exigencias del medio es necesario trabajar sobre una educación integral de los ciudadanos; perfeccionar y fortalecer al sistema educativo; actualizar los conocimientos de los actuales actores del aparato productivo; capacitar a los potenciales

trabajadores según las demandas del sector empresario y de la propia fuerza laboral.

Exponemos algunas acciones representativas de lo expuesto:

### **Comisión Educativa-Pública-Empresarial**

Partimos de la base de la necesidad de actuar de modo interactivo con, y entre, los distintos sectores de la sociedad --Sistema Educativo, Sector Público y Sector Privado--, para definir, a través del diálogo y la discusión las líneas de acción sobre las que debemos trabajar para lograr al final del camino (un camino que paradójicamente no tiene fin), el crecimiento sostenido de la sociedad.

De esta política, o modo de trabajo, no escapa en absoluto, es más, es uno de los principales ejes de discusión, la Educación. En 1995, con participación del Municipio, el Centro Comercial e Industrial de Departamento Castellanos y representantes de los Organismos e Instituciones Educativas Públicas y Privadas, se conformó la Comisión Educativa-Pública-Empresarial.

La misma tiene como misión analizar líneas de acción para aumentar la vinculación de la educación al mundo del trabajo.

Como primera actividad, se efectuó un relevamiento sobre la oferta, necesidades y características de los recursos humanos de la ciudad, con el objetivo de generar en el corto plazo un Foro educativo-empresarial, que discuta la estrategia de formación y actualización del factor humano del medio.

Hoy estos estudios son parte del eje temático específico del Plan Estratégico para Rafaela que permite definir programas de corto, mediano y largo alcance.

### **Sistema de Pasantías**

Fue un punto inicial de contacto y comunicación entre los sectores educativo, estatal y empresario.

En 1992 se ha puesto en marcha un sistema de pasantías que hace posible que los estudiantes de la ciudad lleven a cabo una práctica laboral para capacitación, produciendo un retorno de necesidades de aprendizaje al sector educativo y, acercando de esta manera el sistema a las empresas.

Esta experiencia, en principio puesta en práctica por la voluntad de algunos establecimientos educativos, se potencia cuando el conjunto del sistema, año a año, evalúa y mejora su implementación.

Concretamente el sistema de pasantías permite:

- Posibilitar la formación del perfil profesional de los alumnos de las instituciones terciarias y universitarias, tendiendo al desarrollo del espíritu crítico, flexible y actualizado.
- Desarrollar habilidades y destrezas necesarias para la tarea de conducción, administración, taller y/o taller laboratorio.
- Estrechar vínculos entre la Universidad y las Empresas de nuestro medio para insertar a los futuros profesionales.

Las instituciones se han involucrado, el sistema se ha generalizado y mueve más de 500 estudiantes entre las pasantías rentadas y no rentadas lo que ha llevado a discutir la administración y funcionamiento del mismo, dada la magnitud actual y el potencial de crecimiento.

### **Programas de empleo y profesionalización de la Mano de Obra Desocupada**

Entre otros programas aquí trabajamos en la formación de la Mano de Obra Desocupada y para aquellas personas que desean ingresar al mercado laboral y requieren capacitación.

Se analiza en el área de Estudios e Información de la Secretaría de Programación Económica (Encuesta Permanente de Hogares propia) la demanda actual y futura del mercado laboral, se realizan visitas a

empresas y sindicatos y, a partir de allí se planifican los cursos de capacitación, y luego, para concretarlos se articulan con instituciones formales del sistema educativo y no formales de capacitación. También se presentan proyectos ante organismos provinciales y nacionales. Una vez finalizados los cursos y pasado un tiempo prudencial se evalúa la inserción laboral de los participantes.

Actualmente esta área está inmersa en un debate que intenta potenciar su accionar debido a la importancia y complejidad del tema.

Cuando en párrafos anteriores nos referimos a la "necesidad de trabajar sobre una educación integral" de los ciudadanos, poniendo a la misma en un primer lugar, queremos expresar la necesidad de contar con una Política Educadora de la Ciudad. Para explicar y ejemplificar de mejor manera el término Educación Integral, podemos citar al Ministerio de Cultura y Educación de la Nación el que dice: "Ser educado hoy significa dominar siete lenguajes de la modernidad:

- 1.- Altas competencias en lectura y escritura
- 2.- Altas competencias en cálculo matemático y resolución de problemas
- 3.- Altas competencias en expresión escrita 4.- Capacidad para analizar el entorno social
- 5.- Capacidad para la recepción crítica de los medios de comunicación social
- 6.- Capacidad para planear, trabajar y decidir en grupo
- 7.- Capacidad para ubicar, acceder y usar mejor la información acumulada".

En este sentido en Rafaela además de las acciones enunciados en este apartado, la Municipalidad trabaja en los siguientes programas:

- **Programa Educar - Ciudad Educadora.** El objetivo, "hacer de la ciudad un espacio y un recurso de aprendizaje; crear vínculos de interpelación entre la escuela, la familia y el municipio; para que los niños, jóvenes y aún adultos aprendan a desempeñarse en un espacio democrático y pluralista, a través de una participación genuina, conociendo sus derechos y los de los demás".
- **Becas de Estudio y Residencia.** El objetivo, "brindar asistencia a los hogares con más necesidades para asegurar la continuidad en la educación de los niños y los jóvenes de nuestra ciudad".
- **Fondo de Promoción Educativa.** El objetivo, "cubrir necesidades materiales e inmateriales de establecimientos educativos de nivel inicial, primario y especial de la ciudad"
- **Fondo Asistencia Educativa.** Destinado al mejoramiento edilicio y la incorporación de equipamiento informático a los establecimientos de nivel inicial, primario y secundario.
- **Perfeccionamiento Docente.** El objetivo, "contribuir a la formación y profesionalización de los Recursos Humanos responsables de la educación de los jóvenes, apostando así al futuro de nuestra comunidad"
- **Capacitación en Informática.** El objetivo, "introducir esta importante herramienta, la computadora, y junto a ella la nueva tecnología de comunicaciones al sistema educativo formal --nivel primario y secundario--"
- **Trabajo con vecinales.** El objetivo, "modernizar a las mismas introduciendo y formando en nuevas tecnologías --como herramientas- y metodología de trabajo capacitándolas en el tema: La participación Comunitaria y la Relación con las Instituciones".
- **Capacitación Profesional.** El objetivo, "trabajar en la actualización de profesionales de distintas ramas colaborando con las iniciativas y acciones realizadas por asociaciones intermedias de los distintos sectores"

### **3.- DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA -EXTERNALIDADES POSITIVAS-**

Se trata de la identificación de una serie de obras de infraestructura, servicios o bienes públicos que por sus características pueden incrementar el potencial de desarrollo de la economía regional, sirviendo de base a los procesos de cambio. En estos aspectos el Municipio actúa como eje, o motivador, o facilitador de las iniciativas. Todo este programa se trabaja en el Plan de Infraestructura y Comunicaciones.

Como ejemplos citamos:

### **Creación del Parque de Actividades Económicas Rafaela -PAER-:**

El actual Parque Industrial de Rafaela no tiene parcelas disponibles para nuevas radicaciones. Además, sólo permite la instalación de establecimientos industriales, lo que genera la necesidad de discutir la factibilidad de crear un Parque de Actividades Económicas.

Este proyecto en ejecución, contempla la instalación de todos los sectores productivos, incluidos los de comercio y servicios, que hasta el momento no tienen posibilidad de radicarse en el actual predio.

Esta iniciativa ya fue aprobada por Ordenanza por el Concejo Municipal de Rafaela, y cumplirá simultáneamente con objetivos de ordenamiento urbano y creación de una red de negocios.

### **Estación Aérea:**

Se trata de un Aeródromo regional para el transporte de pasajeros y de carga. Se dotará de elementos que aumentarán la operatividad del mismo. En este año se pavimentará la pista para poder mejorar las condiciones de seguridad y recibir aeronaves de pequeño porte que aumenten las comunicaciones áreas con el resto del país.

### **Concesión de la Ruta Provincial N° 70:**

Se constituye la Unidad Ejecutora Corredor Vial N° 9, integrada por los representantes de las Municipalidades de Rafaela, Esperanza y las comunas de Humboldt, Franck, Coronel Fraga, Presidente Roca, San Antonio, Vila y Castellanos; la que se hace cargo de la concesión por un período de 15 años, del corredor N°9 de las Rutas Provinciales N° 70 (en el tramo Ruta Nacional N° 11 - Ruta Provincial N° 22 con una longitud de 115,11 Km.) y N° 6 (en el tramo Ruta Nacional N° 19 - Ruta Provincial N°4 con una longitud de 47,05 Km.) totalizando una longitud del corredor de 162, 16 Km.

La concesión tiene por objeto la construcción, administración, conservación, reparación, mantenimiento y/o ampliación de todo el corredor vial N° 9.

Se estableció un plan de obras prioritarias a realizar por el Concesionario dentro de los 24 meses posteriores al cobro de peaje, basado en iluminación y mejoramiento.

En una segunda etapa se prevé realizar obras complementarias como circunvalaciones, mantenimiento y/o construcción de los correspondientes desvíos al tránsito pesado y obras de iluminación.

Desvío de Ruta Provincial N° 70 y Estudio Ruta Nacional N° 34:

**Proyecto desvío Ruta Provincial N° 70:** La Ruta Provincial N°70 ya dejó de ser sólo una vía comunicadora de las ciudades linderas para pasar a formar parte del Corredor Central Bioceánico que une a importantes ciudades del Mercosur. Es considerada como un nexo importante para trasladar la producción del centro de las provincias de Córdoba y Santa Fe al reactivado puerto de esta última.

Esto, en forma progresiva, fue transformando la composición del tránsito y va en continua evolución. Cambió notable, cualitativa y cuantitativamente, predominando ahora los camiones de gran porte.

La ruta pasa o mejor dicho se pierde cuando llega a nuestra ciudad desde Santa Fe y aparece nuevamente en el oeste. No hay duda que está generando un gran impacto en la ciudad y ya se necesita pensar en una solución definitiva a estos problemas.

Se está planteando la alternativa de una vía de circunvalación con un desarrollo aproximado de 11 kilómetros. Esta iniciativa es la propuesta inicial a los fines de hacer las primeras evaluaciones,

principalmente desde el punto de vista económico. La solución definitiva surgirá de un estudio global que tendrá en cuenta distintos factores que hacen a la ciudad y que actualmente se están tratando en el marco del Plan Estratégico para Rafaela.

El estudio preliminar fue realizado con la colaboración de personal técnico de la Dirección Provincial de Vialidad.

**Proyecto Estudio --ampliación o desvío- Ruta Nacional N° 34:** El actual trazado, como consecuencia del crecimiento urbano de la ciudad de Rafaela, ha quedado, como ruta interna, dentro del límite municipal.

Esto determina numerosos puntos de conflicto en esta vía, como consecuencia del tránsito local que la cruza para unir zonas urbanizadas situadas al este y al oeste respectivamente. Este proyecto también se está discutiendo en el PER --Plan Estratégico para Rafaela--.

#### **4.- POLÍTICAS CUALITATIVAS DE DESARROLLO ECONÓMICO**

Aquí encontramos el conjunto de programas y acciones para incrementar la competitividad, la creación de empresas, la innovación, la generación de empleo, etc.

##### **Internacionalización de la Economía Regional y de la Educación**

El objetivo es conectar a nuestra región en todos los planos --no sólo en el comercial- con otras regiones del mundo que presenten políticas de desarrollo exitosas; como así también, crear una red que permita la transferencia, en un doble sentido, de conocimientos y tecnologías, y que involucre a todos los sectores de la sociedad.

Hace varios años que empresas locales, a través de las cámaras que las agrupan, han avanzado en una parte del concepto de "internacionalización" --los negocios--, manteniendo una profunda inserción en el mercado exterior. Esto junto con la existencia y desarrollo exitoso de dos grandes rubros productivos relativamente distintos --el complejo metalmeccánico y el de productos alimenticios--, han dado a Rafaela una banda de contención ante las sucesivas crisis sectoriales que afectaron al país, permitiendo que nuestra ciudad nunca sufriera una crisis integral.

Podemos afirmar la existencia, desde siempre, de una cierta "atmósfera industrial" con permanente progreso técnico y creciente interrelación empresarial, cuyo desarrollo fue sustentado por la existencia en la región de recursos humanos competitivos y dinámicos. El actual gobierno asumió la responsabilidad, y se lo propuso como una meta, potenciar aún más esta característica de la ciudad.

La Secretaría de Programación Económica coordinó con la Cámara de Comercio Exterior, la organización y el armado de ferias y misiones comerciales.

A fin de profundizar este proceso, nos planteamos el desafío de desarrollar en forma completa el tema internacionalización.

##### **Baden Wuttemberg (Alemania)**

Con la región de Baden Wuttemberg en el sur de Alemania, donde Rafaela tiene una ciudad hermana (Sigmaringendorf), se logró poner en marcha un intercambio sistemático de estudiantes universitarios, a partir del cual y sobre la base de las experiencias individuales, se intenta desarrollar una red de conocimientos, involucrando a las empresas, universidades, los estudiantes, el municipio, las entidades empresarias y otras organizaciones (como por ejemplo el Instituto Cultural Argentino-Germano) para luego pasar a una segunda etapa de resultados económicos, estableciendo lazos sólidos y perdurables entre nuestra región y otra más industrializada y desarrollada.

El sistema funciona de la siguiente manera: estudiantes rafaelinos, pertenecientes a diversos organismos educativos terciarios y universitarios, viven la experiencia de trabajar durante unos meses en empresas alemanas que tienen relación con su conocimiento adquirido. A su regreso, tienen la obligación de generar una serie de entrevistas con empresas locales de rubros similares, explicando el desempeño, tecnología aplicada y características principales de estas empresas, lo que esperamos contribuya, con el tiempo, a generar una cierta transferencia de tecnología y conocimiento. Por otro lado, jóvenes alemanes vienen a la

Argentina a realizar pasantías laborales bajo un mecanismo parecido, formándose grupos interactivos de aprendizaje también en la ciudad.

En estos momentos estamos asistiendo a la segunda etapa planteada, donde se está generando un núcleo de actividades que relacionan de manera concreta el proceso de internacionalización con la actividad empresaria local. A modo de ejemplo mencionamos dos casos:

- Un estudiante alemán que estuvo seis meses en Rafaela realizó un estudio de mercado en su país para una firma autopartista rafaeline, colaboró con la firma en ferias comerciales en Alemania y actualmente desempeña funciones en Rafaela.
- Un estudiante alemán realizó su tesis referida a la "macrologística del área Rafaela", trabajo que constituye un insumo importante en términos de planificación estratégica.

Es interesante mencionar cómo se financia el programa, desde el concepto que todos los sectores realizan algún esfuerzo, la municipalidad paga el 50% de los pasajes, la facultad otorga una beca y la empresa alemana les paga un sueldo para los gastos de manutención y alojamiento. En la contraparte local, las empresas de Rafaela reciben alemanes y les pagan la pasantía.

Este sistema, en su conjunto, es administrado por la Secretaría, donde funciona una unidad de coordinación.

Desde la misma también se trabaja con el Instituto Germano que tiene a su cargo realizar la capacitación en el idioma, ya que el conocimiento adecuado del mismo funciona como condicionante o filtro para los pasantes locales.

A la fecha, 35 estudiantes alemanes han realizado prácticas en Rafaela; 13 jóvenes rafaelineos han concretado una experiencia que va más allá de lo estrictamente laboral, en empresas de primer nivel de Alemania; actualmente hemos enviado 5 solicitudes, a la coordinadora alemana de estudiantes de nuestra ciudad que desean hacer su práctica el primer semestre del año entrante --marzo/ agosto-- y aproximadamente hay 20 personas capacitándose en el idioma que desean participar en el futuro.

Este programa comenzó a mediados de 1993, y es un claro ejemplo de como, cuando interactúan todos los sectores de la comunidad --con funciones y responsabilidades bien asignadas-- los resultados son altamente positivos y los objetivos se alcanzan con mayor facilidad, efectividad y rapidez.

### **País Vasco (España)**

Esta relación nació de la vinculación de una fundación empresaria rafaelinea, la Fundación para el Desarrollo Regional quien a partir de su trabajo en mejoramiento en técnicas de gestión de calidad tomó contactos con diversos organismos científico-tecnológicos de esa región. Fruto de esta relación, de la cual hay una activa transferencia de tecnología hacia nuestra ciudad, se contacta al Ayuntamiento de Iruñea; con el cual se está trabajando en intercambios y programas de capacitación de funcionarios y agentes Municipales.

Además el Ayuntamiento de Bilbao es la contraparte en un proyecto de la Cooperación Española para el desarrollo del Plan Estratégico para Rafaela.

### **Cataluña (España)**

Recibimos también, vía la Agencia de Cooperación Española, expertos que aportan altos conocimientos al Plan Estratégico Rafaela, que intenta un desarrollo integral de la ciudad vinculando armónicamente los distintos sectores. Esto se realiza fundamentalmente a través del CIDEU, además la Municipalidad de Rafaela es miembro del citado organismo. Existe en esta región la posibilidad de acceder a un proyecto de asistencia para un plan turístico.

### **Fossano (Italia)**

Con Fossano --de la Región del Piamonte--, ciudad hermana de Rafaela, con la cual nos unen lazos fuertes por nuestras raíces inmigratorias, nos hemos planteado acciones con el objetivo de fortalecer esos lazos y potenciar las relaciones culturales y comerciales, algunas de esas acciones son:

- Búsqueda de acuerdos de complementación tecnológica entre Cámaras Empresariales, en especial aquellas que agrupan a pequeñas empresas.

- Desarrollar un sistema de prácticas y pasantías para estudiantes secundarios, terciarios y universitarios de ambas regiones. Se pretende con el tiempo alcanzar un programa similar al de Baden-Wuttemberg.

- Implementar e instalar, en ambas localidades "ventanillas o antenas" donde se atiendan los requerimientos de los habitantes en todos los aspectos (sociales, culturales, educativos, etc.). Además éstas permitirán fortalecer la vinculación en aspectos históricos y culturales. Con esto no se busca otra cosa que potenciar lo que ya se ha acumulado y constituido en reserva y memoria colectiva, con lo que se puede obtener de las tierras desde donde partieron las primeras familias de inmigrantes.

### **Porto Alegre (Brasil)**

El interés aquí nace desde antes de la puesta en marcha del Mercosur, y es considerada una actividad de suma importancia, dada la alta inserción en el comercio exterior de las empresas locales en el sur de Brasil.

El mecanismo elegido para comenzar a relacionarnos, también tuvo que ver con la Universidad. Desde hace tres años se viene produciendo un intercambio con una Universidad del Estado de Río Grande do Sul, la Universidad de Unisinos, desde donde una delegación de brasileños vienen por una semana a conocer nuestra economía regional, visitar empresas, hacer contactos y luego las mismas actividades son realizadas por nuestros jóvenes en Brasil.

En 1996 se abre una oficina de la ciudad en Sao Leopoldo. La iniciativa se enmarca en un convenio firmado entre el Municipio y la Cámara de Comercio Exterior y uno de los objetivos de la misma es permitir que empresas de la ciudad y la zona inicien contactos comerciales. Esto nos permitió diseñar y poner en marcha un programa para internacionalizar pequeñas empresas que nunca antes habían exportado.

Hoy Rafaela abre una casa -la cual se encuadra en un proyecto provincial- absorbiendo las actividades de la oficina de Sao Leopoldo y asumiendo funciones de responsabilidad comercial en el sur de Brasil.

### **Rouen (Francia)**

La Cámara de Comercio Exterior coordina un programa de Operadores de Comercio Internacional, al cual el municipio realiza un aporte. Desde este espacio de capacitación, se realiza un programa de intercambio de estudiantes para realizar una práctica laboral sobre esta temática.

## **LA INNOVACIÓN Y LA GENERACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS PRODUCTIVOS**

### **C.I.T.R.A. Centro de Investigación Multipropósito Rafaela**

Después de dos años de gestiones conjuntas --Sector Público, Sector Privado--, en 1997 se pone en marcha en Rafaela el Centro de Investigaciones Tecnológicas Rafaela. El mismo pertenece a la red del INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) y se dedicará a metrología, mediciones y análisis de materiales en un principio, para luego anexar tecnología de plásticos y medio ambiente. El municipio asumió un compromiso en la gestión y en la asignación de recursos. El Consejo Ejecutivo está conformado por la Universidad Tecnológica Nacional, el Centro Comercial e Industrial del Departamento Castellanos, la Escuela de Enseñanza Técnica, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial y la Provincia.

Trabajar en el cuello de botella existente en innovación fue la premisa; el CITRA se convertirá en el instrumento que permitirá darle asistencia a las Pymes a medida que encuentran sus limitaciones tecnológicas.

### **Pro. Ge. Tec. Programa de Generación de Emprendimientos de Base Tecnológica**

En 1996 se inició un programa de generación de emprendimientos productivos.

La idea es ayudar al entorno, potenciando su cultura empresarial implícita, en la creación de nuevas unidades productivas.

Esta especie de "incubadoras de empresas" se presenta como un instrumento de desarrollo local que tiene por objeto la creación de empresas nuevas que introduzcan en el mercado nuevos productos con algún tipo de innovación, ya sea de carácter tecnológico o que presenten alguna modificación en el proceso de producción tradicional.

Teniendo en cuenta --como criterio general- que los instrumentos no son perpetuos y deben ir adecuándose a la realidad en que vivimos y, a la luz de los acontecimientos locales, nacionales e internacionales; resulta indispensable poner especial énfasis en el apoyo al proceso de creación de recursos humanos de alta calidad y a la necesidad de generar en torno a tal proceso, un ambiente que favorezca el desarrollo integral, la investigación y el esfuerzo personal en pos de objetivos empresariales.

Si bien sabemos que la mejor herramienta de generación de unidades productivas es el medio y su entramado de relaciones institucionales, que en una acción sinérgica potencia la actividad productiva, también es cierto que se debe colaborar activamente para reforzarlo y crear nuevas oportunidades.

El objetivo, "Contribuir desde el ámbito público y empresarial a la generación de emprendimientos productivos, propiciando indirectamente la investigación y aplicación de conocimientos adquiridos por los estudiantes de la Universidad Tecnológica Nacional y la Escuela de Enseñanza Técnica".

El grupo objetivo tomado como base son los alumnos de los últimos años de las carreras de grado en la Universidad y en la Escuela de Enseñanza Técnica, también los docentes y graduados.

Se trabaja durante todo el año en un proceso de sensibilización sobre este grupo objetivo, con capacitación empresarial, guías de autodiagnóstico y tutoras docentes, para luego, a fin de año, apoyar técnica y financieramente a los proyectos generados que pasen un proceso de selección.

El Municipio aporta los fondos para el programa, las instituciones educativas prestan sus laboratorios, el Centro Comercial apoya con información y capacitación y la Fundación para el Desarrollo Regional, que es el otro patrocinante del programa, aporta capacitación en áreas técnicas.

Los proyectos aprobados en el primer año del Programa fueron:

- Construcción de una Planta de Anodizado de Aluminio Universidad Tecnológica Nacional.
- Consultora de Asistencia Técnica a Empresas en Electrónica y Electricidad - Escuela de Educación Técnica
- Fabricación de Termotanques alimentados por Energía Solar - Universidad Tecnológica Nacional
- Servicio de Asistencia en optimización del uso de aceites de corte - Universidad Tecnológica Nacional

Actualmente estamos evaluando los siguientes proyectos:

- Piezas y aportes en materiales compuestos. · Servicio de pintura en polvo.
- Aplicación de sistemas de energía solar a construcciones.
- Laboratorio de materiales.

Está claro también que la creación de empresas y la generación de emprendedores son objetivos puntuales del Estado Municipal.

## **ASOCIATIVIDAD DE PEQUEÑAS EMPRESAS -C.A.P.I.R. CÁMARA DE PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA REGIÓN-**

El Municipio trabaja continuamente, en conjunto con instituciones representativas del sector productivo rafaélino, en diversas actividades y eventos, así como en la generación de proyectos considerados de interés general. Merecen un párrafo aparte las actividades desarrolladas en conjunto con la Cámara de Pequeñas Industrias de la Región (C.A.P.I.R.). Esta cámara forma parte del Centro Comercial del

Departamento Castellanos (C.C.I.D.C.) y agrupa a pequeñas y micro empresas, fundamentalmente de la ciudad de Rafaela. Su creación fue dinamizada por la Secretaría y lleva tres años de funcionamiento.

En este caso las áreas de cooperación se establecieron en proyectos conjuntos destinados a capacitación, gestión de información, comercialización, innovación tecnológica y asistencia a ferias y exposiciones nacionales e internacionales; siempre bajo el doble objetivo de mejorar la percepción y condición del entorno para estas pequeñas unidades productivas y proveer herramientas concretas para tornar más eficiente su desempleo económico; o sea, en definitiva, fortalecer el sector desde la asociatividad.

El punto de partida de C.A.P.I.R. fue detectar y corroborar que era un sector que estaba desintegrado, sin información, sin poder entender el actual proceso de apertura y ciertamente muy agredido por el cambio.

Se decidió establecer algún tipo de apoyo, comenzando con un trabajo de campo con estudiantes de la universidad (del tipo trabajadores de la producción) que visitaron en una primera etapa 100 empresas de menos de 10 empleados. A medida que se detectaban las necesidades se instrumentaban cursos de capacitación en temas prácticos y motivadores. Finalmente se produjo un proceso de acercamiento y conexión entre los productores, así, en el caso de aquellos que ofrecían productos complementarios, y aún de competidores, pudieron armarse grupos de colaboración con excelentes resultados en compras conjuntas, coordinación de ventas etc.

Este accionar tiene hoy como consecuencia, una Cámara de Pequeñas Industrias de la Región con más de 100 asociados (que además ha conseguido reducciones en tarifas eléctricas, mejorado su negociación con aseguradoras, etc.), con un plan anual que agrega a los temas antes mencionados, un programa muy ambicioso de seguridad, orden y limpieza como paso previo a un programa de calidad. El mismo es realizado en forma conjunta con la Fundación para el Desarrollo Regional.

A fines de 1996, se realizó bajo la dirección y supervisión de técnicos de CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), organismo dependiente de las Naciones Unidas, una evaluación de esta experiencia de apoyo productivo local, con el objeto de mejorar y redireccionar la actividad de la SPE en este sentido. El resultado de este proceso de evaluación sirvió de base para intentar la ampliación de la política a otros sectores económicos del medio.

En 1997 comenzamos a trabajar -en forma separada- con dos rubros de pequeñas empresas, el Textil y el de la Madera, con la finalidad de agrupar a los mismos, tratando de solucionar problemas comunes y realizando actividades conjuntas como por ejemplo la participación en ferias y misiones comerciales. Con el rubro textil hemos trabajado también en la presentación de proyectos sobre capacitación laboral en organismos nacionales.

Se discutió con ambos grupos la necesidad de contar con un organismo que los represente, y hoy han definido incorporarse a C.A.P.I.R. Cabe mencionar una diferencia entre ambos grupos, y es que el sector de la madera en Rafaela es muy grande e informal por lo cual, el trabajo de juntarlos para discutir, planificar y concretar actividades conjuntas es un poco más lento.

### **Generación de Estudios e Información**

Conocer la realidad sobre la que nos desempeñamos es lo que nos permite tomar decisiones rápidas, exactas y exitosas.

Se consideró de suma importancia ir construyendo paulatinamente un sistema autogestionable de cuentas sociales que mejoren no sólo la capacidad de toma de decisiones, sino que permita, a través del conocimiento de nuestra realidad, reconocer nuestra identidad.

Comenzamos midiendo los niveles de empleo y las características de los desempleados (nivel de educación, edades, etc.) por un lado, y por otro tomamos muestras del sector industrial y participamos del censo agropecuario provincial.

Trabajamos en un índice de precios al consumidor propio y en una canasta de productos trimestral que nos permitió realizar comparaciones con los provinciales y nacionales.

En 1994 realizamos en forma conjunta con el Centro Comercial e Industrial un relevamiento socioeconómico

que nos permitió tener una completa "foto" de la ciudad que incluía desde el nivel de empleo, cobertura de salud, niveles de ingreso, hasta características del cuentapropismo, niveles de endeudamiento, etc. De este trabajo se realizan anualmente actualizaciones parciales.

En estos momentos en forma conjunta con la provincia de Santa Fe, se programa un censo sobre el sector industrial, para anexar y actualizar la información del Censo Económico Nacional de 1994.

Además, se confeccionó una base de datos con censos realizados desde 1992 con todos los egresados de los establecimientos secundarios: Carreras a estudiar, destino, financiamiento, niveles de deserción. Esto nos permite hoy tener un diagnóstico de las tendencias de crecimiento de los establecimientos educativos superiores de la ciudad, necesidades futuras de profesionales, falta de becas, etc.

En 1997 se crea el área de Estudios e Información como una dependencia específica de la Secretaría, el objetivo es dar un salto cualitativo y centralizar todo el tema de información generada desde la Secretaría. Además el área debe asistir, después de la investigación y el estudio, con información cualitativa y cuantitativa al resto de la organización y al conjunto de la sociedad.

Los objetivos del área son:

- Efectuar un análisis de la información obtenida por la misma oficina o de fuentes externas y transformarla en una herramienta para la toma de decisiones y la generación de nuevas políticas y/o programas acordes a las necesidades. [Ej. dbIpec, dbIndec, Banco de la Producción, EPH, Encuesta Alumnos Secundarios, etc.)
- Conocer en profundidad como funciona el mercado laboral local y asistir en lo relacionado a políticas activas de empleo.
- Trabajar cómo soporte del P.E.R. en lo que respecta a información e investigación sobre el Sector Productivo.
- Trabajar con instituciones de la ciudad en la búsqueda y utilización de la información como herramienta de trabajo.
- Agilizar el sistema de consultas entregando la información solicitada en diskette.
- Brindar asesoramiento en el manejo, utilización, ventajas y aprovechamiento de Internet.
- Confección de la Página Web de la Municipalidad de Rafaela.

### **Centro de Desarrollo Empresarial. Convenio BID-UJA**

A principios de 1997 se puso en marcha, luego de tres años de trabajos en conjunto, un Centro de Servicios para las Pymes --Centro de Desarrollo Empresarial, Convenio BID-UJA-, que opera con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo y aporte locales.

Este emprendimiento, que toma como base a organismos similares que funcionan en Europa, tiene como misión "Mejorar la competitividad de las empresas de la región asistiendo y/o vinculando a éstas con servicios de modernización empresarial a partir de la detección de sus necesidades y la provisión de servicios".

El mismo comienza trabajando en los temas: internacionalización de empresas, formación de Facilitadores en calidad, aseguramiento de calidad según ISO 9000, Programa Multiplicar --seguridad, orden y limpieza- con el método de las cinco S, capacitación en temas requeridos por las empresas, bolsa de subcontratación, clínicas de empresas, vinculación tecnológica.

El Municipio es miembro del Concejo Consultivo, participando así en la definición del Plan Anual de Actividades.

### **Políticas de empleo**

Esta es una problemática que hace unos años está atravesando un fuerte proceso de discusión en el mundo entero.

En los últimos cuatro años se produce en nuestra ciudad un importante incremento de la tasa de desocupación. Si bien desde el punto de vista industrial, las estadísticas indican un crecimiento de la cantidad de ocupados, el casi explosivo incremento de la PEA por inmigración e incorporación masiva de la mujer al mercado del trabajo, conjuntamente con la desafectación de personal del sector terciario, hizo llegar el índice de medición a cifras superiores al 14%.

Se elaboraron algunas herramientas que, a sabiendas que no eran una solución global, sí eran una nueva reacción local ante conflictos que vive nuestra población. La premisa es que el Estado no puede tomar gente y funcionar como un subsidio al desocupado, el gobierno debe llevar a cabo acciones responsables e innovadoras.

Desde 1995 se coordina una mesa interdisciplinaria con otras áreas del Municipio, ya que esta política excede plenamente a la Secretaría de Programación Económica. A fines de 1996 se crea la Oficina de Empleo, la cual funciona fuera del Palacio Municipal y con una estructura orgánica propia.

Dentro de las líneas más importantes de acción, se fijaron para la Secretaría la coordinación con programas nacionales de trabajo, y uno lanzado con la Escuela de Educación Técnica que consta de cursos de capacitación en distintos oficios para desocupados y planificados en base a necesidades de la ciudad, como ser electricidad de mantenimiento en fábrica, tornería, soldadura, servicio de reparación de fotocopiadoras.

Cuando nos referimos a Programas Nacionales los dos más importantes con los que trabajamos son Proyecto Joven y la actual Resolución SEyCL N 280. En el primer caso, el Municipio actúa como nexo entre las Instituciones Rafaelinas que deseen desarrollar curso y la Oficina Regional Santa Fe. Además asesora en el armado de los cursos y atiende a los interesados en capacitarse (los reales beneficiarios). Respecto a la Resolución 280, actuamos como motores y coordinadores --de las distintas instituciones intervinientes- en la presentación de proyectos. En el segundo semestre del corriente se presentaron dos proyectos donde el Municipio es coejecutor, uno de ellos fue realizado junto con el grupo textil, el Proyecto presentado se denomina "Técnicas de Costura y Costura Industrial", el cual comprende el curso "Capacitación en Corte, Diseño y Alta Costura". El otro fue realizado con la UTGRA --Unión de Trabajadores Gastronómicos de la República Argentina sede Rafaela--, el proyecto se denomina "Conocimientos Básicos aplicables a gastronomía y hotelera", comprende los cursos: "Gastronomía y manipulación de alimentos" y "Mozos y gobernantas con idioma portugués". Este último proyecto ha sido aprobado y comenzar a realizarse el mes entrante.

Como ya dijimos, la problemática del empleo, es discutida cotidianamente en todos los sectores de la sociedad y es un tema en el que también está trabajando el P.E.R.. Este es uno de los mayores problemas de cualquier sociedad en cualquier lugar del mundo, y somos conscientes que no existe una solución inmediata y definitiva, por eso debemos buscar alternativas, no de solución, sí de contención, desde lo local y aprovechar al máximo los programas que existen en los otros niveles estatales.

## **El municipio y la ciudad**

En 1995, después de cuatro años de implementar una política de gestión pública distinta e innovadora, la Municipalidad de Rafaela gana el Premio Nacional a la Calidad, otorgado por la Secretaría de la Función Pública de la Presidencia de la Nación. En el mismo período se realizó una encuesta de opinión a la población, donde más del 47% de la gente manifestó que los servicios municipales eran muy buenos. Ese porcentaje osciló entre el 47 y el 85% según el servicio del que hablemos. Esto nos demostró concretamente que estábamos en el camino correcto.

En 1996 pensamos: "trabajamos en una comunidad democrática y pluralista, la base de la democracia está en la libre participación; ordenamos el Estado Municipal y asumimos desafíos --el empleo, el desarrollo local, el medio ambiente, la salud, la educación--; pero hoy Rafaela se encuentra en un punto de inflexión histórico, donde debe redefinir la ciudad que quiere para entrar al mundo contemporáneo, y la mayor riqueza con la que cuenta es el Potencial Humano". Rafaela presenta un gran número de externalidades positivas, como su ubicación estratégica, su dinámica productiva, la capacidad de su recurso humano, su entramado institucional con experiencias aprobadas de consenso y coordinación de acciones concretas. Comenzamos

a hablar y discutir la posibilidad de trabajar en Planificación Estratégica, empezamos a estudiar el tema, a ver otras experiencias y a planificar como podríamos hacerlo.

En 1997 el Municipio lanza el PLAN ESTRATEGICO PARA RAFAELA, con el objetivo de definir una ciudad más humana, más equitativa más moderna más competitiva y que ofrezca la mejor calidad de vida a los que la habitamos. Donde la discusión de lo importante prime sobre lo urgente.

La manera en que la ciudad participa es redoblando la presencia, la opinión, los aportes y las ideas, en las instituciones que habitualmente frecuentan o a través de las actividades que el Consejo Ejecutivo del Plan realiza. En el consejo están representadas todas las instituciones.

Del grado de compromiso de la gente, traducido en ideas, aportes o trabajo, depende el camino que emprendamos, la construcción de la ciudad que somos.