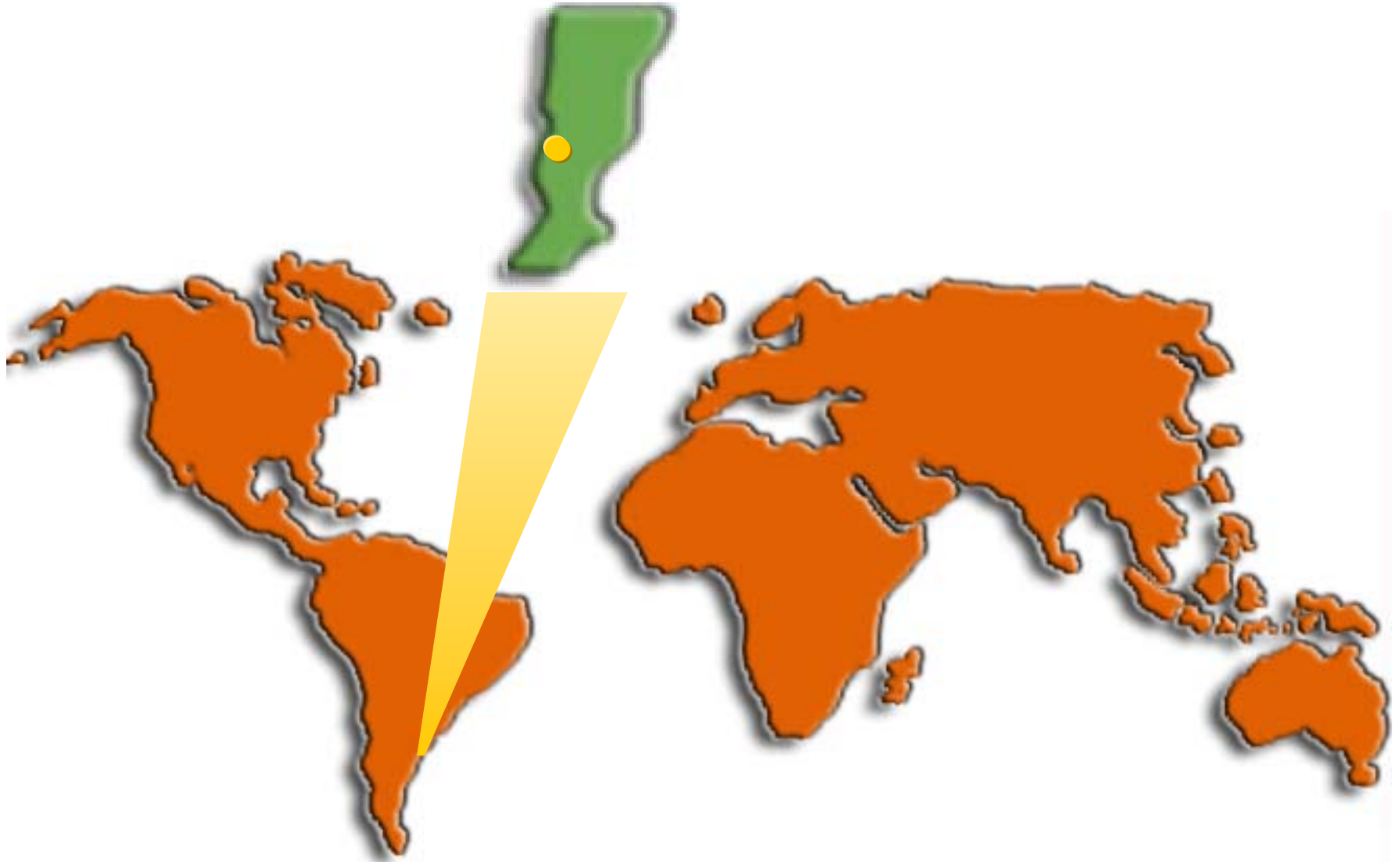


Rafaela – Argentina



RAFAELA

Población:

88.400 habitantes.

Estructura educativa:

29 establec. de educación básica.

11 establec. de nivel medio.

13 escuelas especiales.

3 universidades

1 instituto superior de formación docente

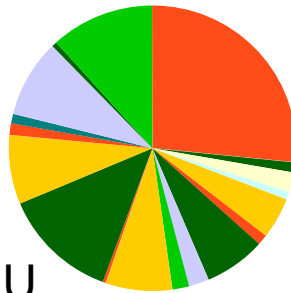
Sector industrial:

375 unidades industriales

290 productos diferentes

6500 personas ocupadas

18 de las 22 secciones del CIIU



Condición de Actividad de la Población:

PEA: 44.2%

Ocupados plenos: 79.7%

Subocupados no demandantes 2.7%

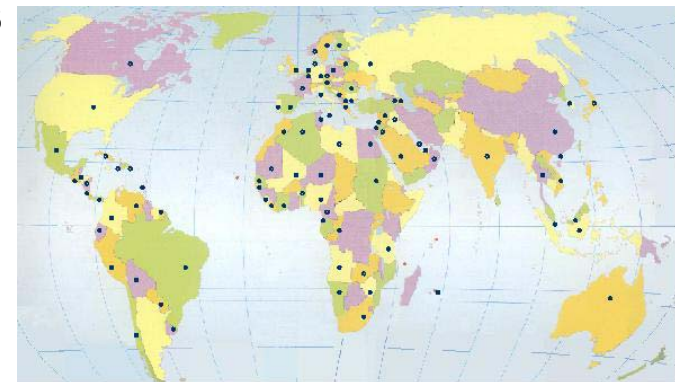
Subocupados demandantes 7.7%

Desocupación: 9.9%

Sector Exportador:

42 empresas exportadoras

92 países



**ACUMULACION DE
CONOCIMIENTOS Y
CAPITAL HUMANO**

**DESARROLLO
LOCAL**

**COMPETITIVIDAD
TERRITORIAL**

**ARTICULACION
PUBLICO-PRIVADA**



Globalización

**HISTORIA
LOCAL**

**RELACION NACION,
PROVINCIA,
MUNICIPIO**

**RELACION
INTERNACIONAL**

**CAMBIOS
TECNOLOGICOS**

**ORDENAMIENTO
MACROECONOMICO**

DESARROLLO LOCAL

CAMBIO ESTRUCTURAL

GLOBALIZACIÓN



NUEVA RELACIÓN

AMBITO LOCAL

NUEVO ROL DE LOS SECTORES PÚBLICO, PRIVADO Y TERCER SECTOR.

TERRITORIO

RAFAELA

UNA INICIATIVA DE DESARROLLO LOCAL

RELACION ENTRE EL SECTOR PUBLICO Y EL PRIVADO

Juntos para potenciar la
competitividad del territorio



Generar un liderazgo
colaborativo que
conecte e integre a
la comunidad y la
economía local

HASTA LOS '90

1991 - ESTADO MUNICIPAL - Primeros Objetivos

OBJETIVOS INTERNOS

- ✓ Ordenar la Administración Municipal
- ✓ Equilibrar el presupuesto
- ✓ Profesionalizar a los agentes del sector público.
- ✓ Mejorar continuamente los procesos y servicios que presta el municipio. Concepto Calidad Total en los Servicios.

OBJETIVOS EXTERNOS

- ✓ Asumir nuevos roles y desafíos, nueva agenda de trabajo.
- ✓ Generar espacios y propiciar procesos que promuevan la participación de la ciudadanía de forma organizada.
- ✓ Fortalecer la sociedad civil. Construir capital social.
- ✓ Relacionar al Municipio con los sectores privados y educativo-tecnológico.
- ✓ **GENERAR CONFIANZA**

ESTADO LOCAL



NUEVA FORMA DE GERENCIA PUBLICA



HERRAMIENTAS

- ✓ **Secretaría de Programación Económica (SPE)**
- ✓ **Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDeL)**

ACCIONES

- ✓ **Políticas de desarrollo económico.**
- ✓ **Políticas de apoyo a MiPyMEs.**
- ✓ **Políticas de participación.**
- ✓ **Políticas de fortalecimiento de la sociedad civil.**
- ✓ **Construcción de información.**

PLAN ESTRATÉGICO DE RAFAELA

El municipio junto a más de 100 instituciones de la ciudad

“ gestión participativa, la máxima divulgación de estrategias, compromiso institucional, credibilidad del Plan y continuidad”

OBJETIVO CENTRAL DE CIUDAD

Potenciar a Rafaela como centro productivo regional con proyección internacional desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, que proyecte su identidad cultural con base solidaria y garantice equilibrio urbano, calidad ambiental y de vida para todos.

PRIMEROS TEMAS A RESOLVER CON EL SECTOR PRIVADO

- 1. Internacionalización de las PyMEs.**
- 2. Asociatividad de las Micros y Pequeñas Empresas.**
- 3. Desarrollo de Servicios Empresariales.**
- 4. Calidad de los Productos Rafaelinos**

INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES

ACCIONES

- **Acompañamiento a ferias y misiones comerciales.**
- **Búsqueda de mercados.**
- **Capacitación.**
- **Intercambios educativos y profesionales (Alemania, Italia, España, México, Brasil)**
- **Relaciones de Hermandad (Fossano, Italia – Sigmaringendorf, Alemania)**
- **Transferencia de Tecnología.**
- **Participación en programas de cooperación para potenciar la internacionalización.**

ASOCIATIVIDAD DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

ACCIONES

- **Visita personalizada del grupo de extensionistas (pasantes universitarios).**
- **Sensibilización.**
- **Capacitación.**
- **Búsqueda de mercados.**
- **Acompañamiento a ferias y misiones comerciales.**
- **Escucha activa.**

Situación Inicial:

1993

Aislamiento – Desarticulación – Bajo nivel de información –
Desconocimiento de los recursos disponibles



ACCIONES

1993-1994

Primeras Agrupaciones:
Menajeros – Textiles - Madereros

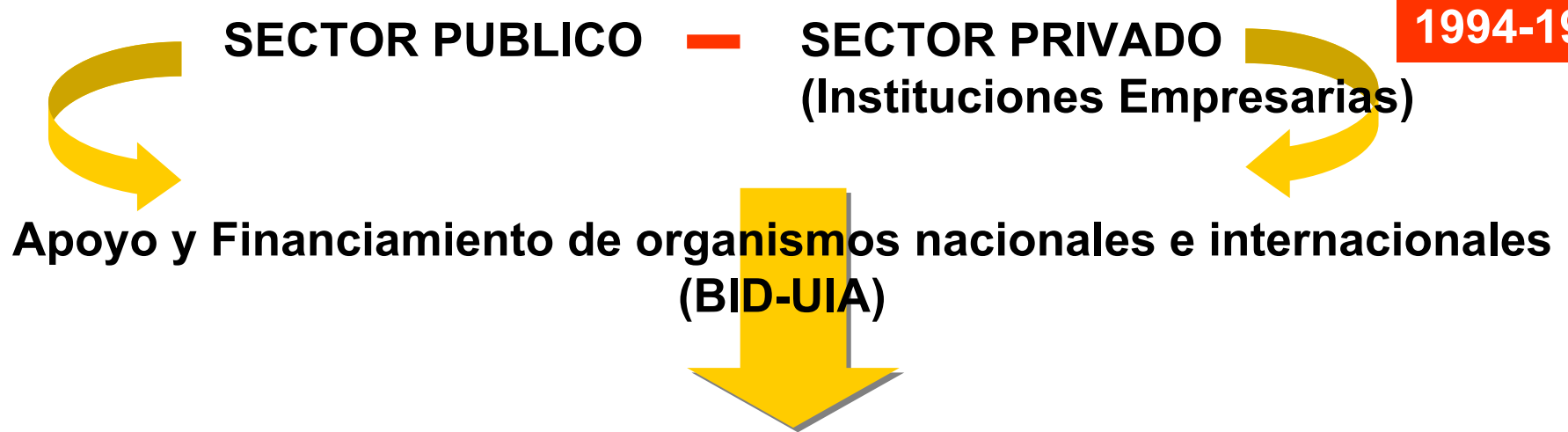


CREACION CA.P.I.R.

1995

Cámara de Pequeñas Industrias de la
Región

DESARROLLO DE SERVICIOS EMPRESARIALES



FUNDACION CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL

1996

Objetivo de contribuir a la mejora de la competitividad de la pequeña y media empresa intentando estimular la demanda de servicios empresariales y creando la oferta de ellos con consultores de base local y regional.

CALIDAD DE LOS PRODUCTOS RAFAELINOS

INSTITUCIONES

- **FUNDACION PARA EL DESARROLLO REGIONAL.** Temas de gestión y calidad empresaria.
- **CENTRO TECNOLOGICO – INTI RAFAELA.** Asistir a la industria promoviendo el desarrollo y la innovación tecnológica en procesos de fabricación, elaboración y gestión empresarial.
- **Introducción de la filosofía mejora continua en las empresas y aseguramiento de la calidad.** (normas de seguridad, orden y limpieza, calidad alimenticia, calidad industrial, calidad ambiental, BPM, ISO, HACCP)

MONITOREO - EVALUACION

- **Estudios de evaluación de las políticas con asistencia técnica de la Of. CEPAL Bs. As.**
- **Estudios de análisis y evaluación de políticas generados por las distintas instituciones.**
- **Reuniones periódicas de planificación y evaluación de actividades con los distintos actores.**
- **Talleres institucionales participativos de evaluación y planificación.**

CONSTRUCCION DE AMBIENTE DE PARTICIPACION Y COOPERACION INSTITUCIONAL



CONSTRUCCION Y EVOLUCION DEL SISTEMA INSTITUCIONAL RAFAELINO

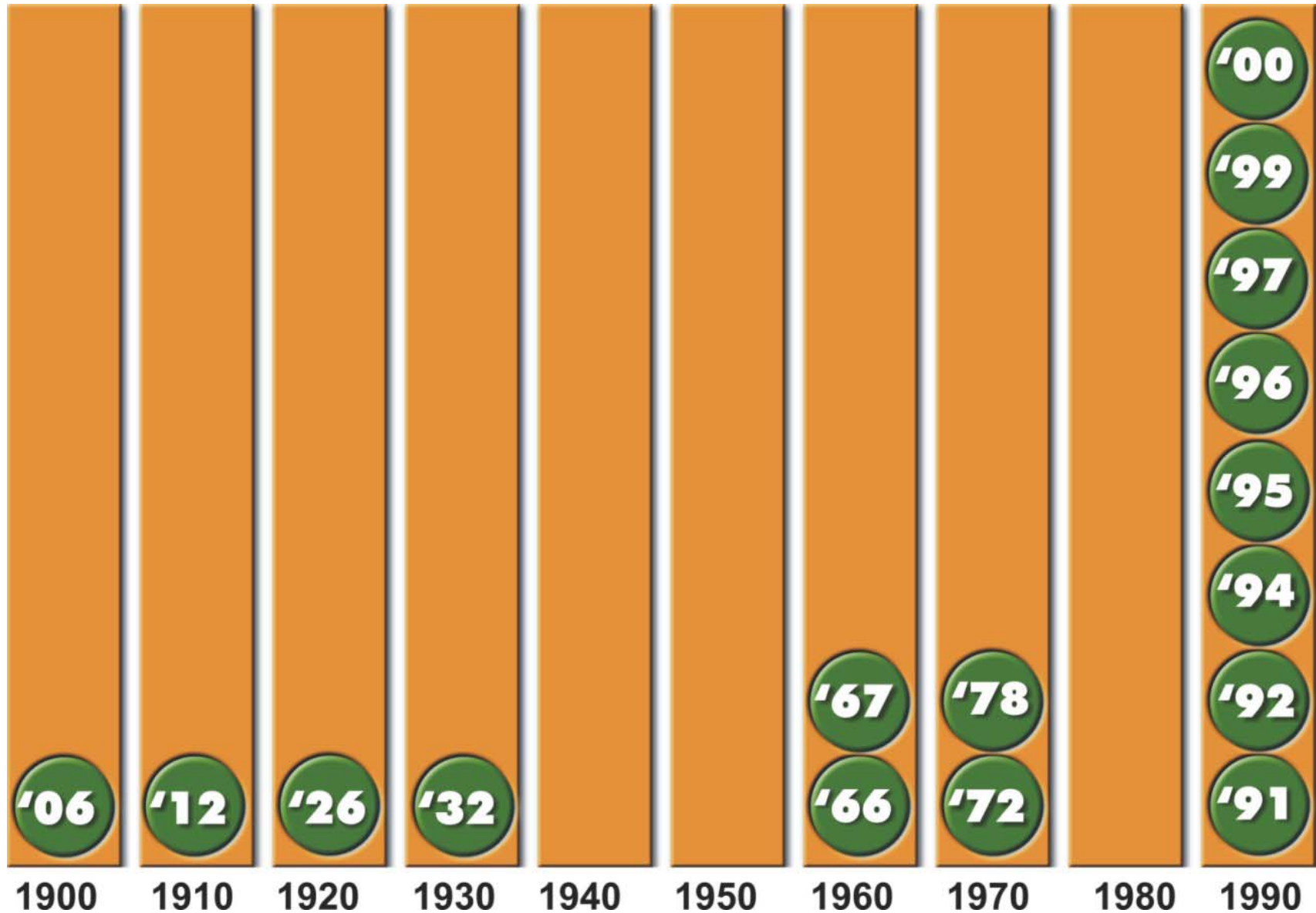
- **1906** Sociedad Rural
- **1912** Escuela Educación Técnica
- **1926** INTA Rafaela
- **1932** Centro Comercial e Industrial - Departamento Castellanos
- **1966** Cámara de Industriales Metalúrgicos
- **1967** Centro de Investigaciones Tec. de la Ind. Láctea -CITIL-
- **1972** Universidad Tecnológica Nacional
- **1978** Cámara de Comercio Exterior



CONSTRUCCION Y EVOLUCION DEL SISTEMA INSTITUCIONAL RAFAELINO

- **1991** Secretaría de Programación Económica - Municipio de Rafaela
- **1992** Fundación para el Desarrollo Regional
- **1994** Cámara de Pequeñas Industrias de la Región - CAPIR-
- **1995** Centro de Investigaciones Tecnológicas de Rafaela –INTI Rafaela–
- **1996** Centro de Desarrollo Empresarial (Convenio BID-UIA)
- **1997** Instituto de Capacitación y Estudios para Desarrollo Local -ICEDeL-
- **1999** Asociación Regional para el Desarrollo
- **2000** Resguardo aduanero

CONSTRUCCION Y EVOLUCION DEL SISTEMA INSTITUCIONAL RAFAELINO



CONSIDERACIONES – APRENDIZAJES

CONSIDERACIONES Y APRENDIZAJES

***LA ARTICULACION ENTRE LOS SECTORES PUBLICO Y
PRIVADO ES UN MECANISMO ADECUADO PARA LA
OBTENCIÓN DE LOGROS COMPETITIVOS Y
GENERACIÓN DE OPORTUNIDADES DE TRABAJO
SUSTENTABLES.***

CONSIDERACIONES Y APRENDIZAJES

***PARA CONVERTIRSE EN UN ACTOR CALIFICADO EN LA
BUSQUEDA PERMANENTE DE LA COMPETITIVIDAD ES
INDISPENSABLE QUE EL ESTADO SEA VISUALIZADO POR
LA COMUNIDAD COMO UN AGENTE EFICIENTE Y CON
CREDIBILIDAD PUBLICA***

CONSIDERACIONES Y APRENDIZAJES

LA IMPORTANCIA SUPERLATIVA QUE TIENEN, EN ESTE TIPO DE PROCESOS PERMANENTES, LOS RECURSOS HUMANOS –públicos y privados- APTOS PARA DISEÑAR, CONCERTAR, EJECUTAR, EVALUAR Y CORREGIR POLÍTICAS, HACE PRIORITARIA SU FORMACIÓN y CONSOLIDACIÓN

CONSIDERACIONES Y APRENDIZAJES

LAS AREAS DE TRABAJO DE LOS MUNICIPIOS QUE ARTICULAN CON LOS SECTORES PRODUCTIVOS SON UN MECANISMO IDONEO, EN QUE LOS NIVELES NACION Y PROVINCIA, PUEDEN DESCENTRALIZAR LA EJECUCION DE POLITICAS APROVECHANDO LA VENTAJA “CERCANIA” INIGUALABLE QUE POSEEN LAS ADMINISTRACIONES LOCALES

CONSIDERACIONES Y APRENDIZAJES

- ✓ **PERMITE CONSENSOS PARA DEFINIR PRIORIDADES A LAS QUE ASIGNAR RECURSOS PUBLICOS**
- ✓ **FAVORECE EL ENTENDIMIENTO DE LA PROBLEMATICA DEL SECTOR PRIVADO PARA ENFOCAR PROGRAMAS POR EL LADO DE LA DEMANDA (frente a reiterados fracasos de los orientados desde la oferta) Y CONTAR CON MECANISMOS DE RETROALIMENTACION PARA LA EVALUACION Y REDISEÑO DE POLITICAS**
- ✓ **ES UNA HERRAMIENTA CENTRAL DE LA COMUNIDAD PARA LA PREVENCION DE CONFLICTOS**

CONSIDERACIONES Y APRENDIZAJES

✓ **LA RELACION ENTRE AGENTES PUBLICOS Y PRIVADOS PUEDE SER CONFLICTIVAS CUANDO:**

-El organismo gubernamental no ha terminado de asimilar la idea de un mayor involucramiento de los privados.

- Los agentes privados no son representativos del conjunto o están motivados por conductas oportunistas y no por objetivos comunes.

***LA COOPERACION PUBLICO PRIVADA FAVORECE LA RECIPROCIDAD,
EL ASOCIACIONISMO, EL NIVEL DE CONFIANZA Y LA PARTICIPACION
CIVICA, ELEMENTOS BASICOS DEL CAPITAL SOCIAL.***

***EL DESARROLLO ECONOMICO DE UNA REGION ESTA DIRECTAMENTE
RELACIONADO CON SU "STOCK" DE CAPITAL SOCIAL.***

***PARA INICIAR UNA ARTICULACION PUBLICO
PRIVADA ES CLAVE LA ACTITUD Y VOCACION DE
TRABAJO CONJUNTO DE AMBAS PARTES***

**Creación de una
institucionalidad
para el desarrollo
económico local**

**Coordinación de
programas e instru-
mentos de fomento**

**Fomento de empresas
locales y capacitación
de recursos humanos**

**Elaboración de una
estrategia territorial
de desarrollo**

**Cooperación
Público-Privada**

**Existencia de equipos
de liderazgo local**

**Actitud pro-activa
del gobierno local.**

**Mobilización y
participación de
actores locales**



**ACCIONES PARA ABORDAR
LA RELACION PÚBLICO-PRIVADA**

- **DETECCION DE TEMAS DE INTERES COMUNITARIOS**
- **IDENTIFICACION DE TEMAS DE AGENDA DE MEDIANO Y LARGO PLAZO**
- **PROGRAMAS DE CALIDAD**
- **ACCIONES QUE FAVOREZCAN LA INTERNACIONALIZACION DE LA ECONOMICA**
- **GENERACION DE INFORMACION Y ESTUDIOS PARA LA TOMA DE DECISIONES**
- **PROGRAMAS DE CAPACITACION PERMANENTE DE LA POBLACION (formación dirigencial, laboral y de oficios –aprender en la fábrica-, de apoyo a docentes, becas)**
- **SERVICIOS EMPRESARIALES**
- **DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA**

Diálogo

+

Diálogo

+

Diálogo

NUEVA MODALIDAD DE GESTION



CAMBIOS EN LA AGENDA PUBLICO PRIVADA

REDEFINICION DE ACUERDOS



CONFIANZA - INVOLUCRAMIENTO

CONFIANZA

LIDERAZGOS

**Estrategias de Desarrollo
Marco Público-Privado**

**VISIÓN
ESTRATÉGICA**

CONSENSOS



RAFAELA 2010



- **247** países

- **6.100** millones de habitantes

- **3500** ciudades de más de 100.000 habitantes

PARA ESTAR PRESENTE DESDE UNA CIUDAD PYME EN EL MUNDO



DEBEMOS CONTINUAR ...

- ✓ **IMPULSANDO EL DESARROLLO DEL ESPIRITU EMPRENDEDOR Y LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS CON EL FIN DE HACER MAS SOLIDA AUN NUESTRA BASE EMPRESARIA, OTORGAR FLEXIBILIDAD AL ENTRAMADO PRODUCTIVO Y REDUCIR EL RIESGO DE MORTALIDAD EMPRESARIA;**
- ✓ **FORTALECIENDO LAS REDES PRODUCTIVAS MEDIANTE EL ESTIMULO AL DESARROLLO DE PROVEEDORES Y DE CADENAS DE COMERCIALIZACION;**
- ✓ **PROMOVIENDO LA INTERACCION ENTRE FIRMAS COMPARTIENDO INFORMACION E INCORPORANDO MEJORAS PRODUCTIVAS;**
- ✓ **ESTIMULANDO LA CREACION DE HERRAMIENTAS FINANCIERAS ADECUADAS A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS PYME;**
- ✓ **INCREMENTANDO EL CAPITAL SOCIAL.**

DEBEMOS CONTINUAR ...

- ✓ **CAPTANDO LOS EXCEDENTES REGIONALES PARA GENERAR NUEVOS EMPRENDIMIENTOS QUE FORTALEZCAN EL TEJIDO PRODUCTIVO.**
- ✓ **REALIZANDO POLITICAS QUE ACERQUEN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS A LA COMUNIDAD EN GENERAL Y A LA ACTIVIDAD EMPRESARIA EN PARTICULAR, PARA AUMENTAR SU CONSIDERACION, FAVORECER EL ACCESO Y LA CONTINUIDAD DE LOS ESTUDIOS Y MANTENER LOS MEJORES NIVELES DE FORMACION**
- ✓ **CAPTANDO CONOCIMIENTO, ATRAYENDO PERSONAS EMPRENDEDORAS Y CON ELEVADO NIVEL DE CALIFICACION Y CUALIFICACION Y RETENIENDO INTELIGENCIA RAFAELINA**
- ✓ **ADAPTANDONOS A LA NUEVA GEOGRAFIA VIRTUAL, INCREMENTANDO LA TECNOLOGIA DE COMUNICACIONES Y ASEGURANDO EL ACCESO MASIVO A LAS NUEVAS TECNOLOGIAS**

DEBEMOS CONTINUAR ...

- ✓ **CREANDO INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DE APOYO A LA PRODUCCION.**
- ✓ **INCENTIVANDO LA INNOVACION Y LA CREATIVIDAD**
 - ✓ **El Municipio debe asimilar estos criterios**
 - ✓ **Motivar a la comunidad a buscarla (lobby)**
- ✓ **CON LA BUSQUEDA PERMANENTE, DE PARTE DE LOS SECTORES PUBLICO Y PRIVADO, DE MECANISMOS CONJUNTOS QUE MEJOREN LA COMPETITIVIDAD, MAS ALLA DE LO QUE CADA UNO REALICE EN SU ACCIONAR**

NADA ES POR CASUALIDAD.

NO HAY SECRETOS NI MILAGROS,

SOLO ESFUERZO, CAPACIDAD DE TRABAJO

Y VOLUNTAD PARA CONCERTAR