

# **DESARROLLO ECONOMICO LOCAL DE RAFAELA**

**MATERIA: INNOVACION Y GESTION LOCAL**

**1er. Cuatrimestre de 2005**

Autor: Alumna Figueroa Mayra  
Universidad Nacional De Quilmes

## **Introducción**

La experiencia que sufre Rafaela es una contundente señal de desarrollo económico, social e institucional. Lo que se va a ver en este trabajo es que tipo de gestión presenta el municipio, cuales son las características que se presentan y logran el desarrollo económico y local del municipio; cuales son sus innovaciones en cuanto a la gestión tradicional y las nuevas gestiones publicas en cuanto a las instituciones locales que fueron creadas por entes del estado y privados y las formas en que estos capacitan a los recursos humanos.

Se va a describir los pasos de un desarrollo local en la teoría y como se presentan los hechos en el municipio de Rafaela.

Y la conclusión va a detallar por que el plan estratégico que implementa el municipio es innovadora

## **Contexto histórico**

A partir de la década de los noventa tiene lugar un impulso importante en la consolidación de la estrategia de desarrollo económico local en Rafaela, hecho en el cual influyó de forma decisiva el papel activo del nuevo gobierno de la Municipalidad que asumió en 1991.

El sector privado acompañó este proceso a partir del impulso de un grupo de jóvenes empresarios locales que crearon en 1992 la Fundación para el Desarrollo Regional.

A partir de 1991 los nuevos dirigentes de la Municipalidad de Rafaela pasaron a desplegar de forma activa un esfuerzo orientado a la construcción de una visión estratégica para la ciudad, a fin de fortalecer e impulsar el proceso de desarrollo económico local.

La ciudad de Rafaela constituye un caso singular de desarrollo económico Local en Argentina, caracterizado por un alto grado de dinamismo económico- productivo sobre la base de pequeñas y

medianas empresas, que han logrado competir eficientemente no sólo en el mercado interno, sino también en mercados externos y superar con éxito diversas coyunturas económicas nacionales y regionales.

Este proceso se ha caracterizado por la conformación de un fuerte entramado institucional, una manifiesta cultura asociativa y de articulación público privada fundamentalmente en lo que respecta al apoyo a los sectores productivos, donde el Estado local y las instituciones del sector privado jugaron papeles de liderazgos en el diseño e implementación de este proceso de desarrollo sustentable.

En síntesis el caso Rafaela constituye un modelo de desarrollo productivo de un entramado industrial de pequeñas y medianas empresas a partir de la creación de ambientes de competitividad territorial, centrada en la potenciación de factores culturales, tecnológicos, educativos, y de infraestructura locales.

la Intendencia Municipal de Rafaela es asumida, a comienzos de la década de los noventa, por un grupo político<sup>1</sup> no vinculado directamente al políticamente conservador aunque muy dinámico empresariado local. Este nuevo equipo municipal emprende simultáneamente una doble tarea: por una parte modernizar la alicaída gestión municipal –lograr equilibrios presupuestarios, incrementar los ingresos municipales propios, incorporar la *calidad* a los procesos municipales -, por otra, la elaboración de una política de desarrollo económico local, llevada a cabo por la *Secretaría de programación y Producción*.

El medio principal de la nueva política es establecer una *alianza estratégica* con el potente sector productivo de Rafaela –el *Centro Comercial e Industrial del Departamento de Castellanos*- que representa a un sector de 800 empresas de muy diversos tamaños. Este sector se encuentra afincado en la tradición emprendedora de los primeros migrantes italianos - de la región del Piamonte- que fundaron Rafaela presumidos de una tenaz y austera *cultura económica, productiva y emprendedora*. El resultado es la potente red de industrias mencionada con componentes agroindustriales, productora de maquinaria agrícola e, incluso, vinculada a la producción de partes y piezas para el sector automotriz que llega a exportar.

El énfasis de las políticas municipales está puesto en apoyar a los empresarios más débiles, es decir, a los medianos y pequeños productores. También en impulsar la *extensión* –el apoyo técnico experto a los pequeños productores -, la comercialización y la innovación. Esto último ha sido logrado mediante la instalación del *Centro de Desarrollo Empresarial*, con apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, apoyado por las redes institucionales existentes, el que ha tenido hasta ahora un grado importante de éxito y su gestión esté logrando grados cada vez mayores de autofinanciamiento y sustentabilidad.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> El Partido Justicialista o Peronismo

<sup>2</sup> Sistema de asesoría y capacitación para el desarrollo local (**Sacdel**) (2004), Con apoyo de Novib y Diakonía, *Taller Regional sobre Estrategias y Experiencias de Desarrollo Económico Local*, San Ignacio, Chalatenango, El Salvador

Uno de los rasgos característicos de la Política de Desarrollo Local de Rafaela es el desarrollo institucional en la ciudad (Costamagna, 1999). Durante los años noventa la sociedad civil y las organizaciones públicas y privadas han creado un conjunto de nuevas instituciones que han facilitado la gobernación de la ciudad a través de acuerdos en el campo económico, político y social. Además, se ha fortalecido la confianza y cooperación entre las empresas e instituciones, lo que ha favorecido el desarrollo de las redes locales y ha contribuido al aumento de la competitividad de las empresas. En definitiva, la mejora del entorno institucional ha contribuido a reducir los costos de transacción de todo tipo y ha impulsado el proceso de desarrollo económico y social.

En resumen, la política económica local es una aproximación desde abajo hacia arriba a la política de desarrollo en la que los actores locales juegan el papel central en la definición, ejecución y control. En sus formas más avanzadas, los actores locales se organizan formando redes que les sirven de instrumento para el conocimiento y el aprendizaje de la dinámica del sistema productivo y de las instituciones, y para acordar iniciativas y ejecutar las acciones que integran la estrategia de desarrollo local.<sup>3</sup>

### **Desarrollo local**

Cuando hablamos del desarrollo local de una localidad básicamente estamos hablando de aquella actividad económica, como dice Arroyo, motoriza el crecimiento económico del lugar y mejora las condiciones de vida y sobre todo tiene que ver con los ingresos de la población. En el caso de Rafaela

Pero este desarrollo local solo se puede lograr cuando la localidad tiene un **perfil**, esto es la actividad que motoriza el crecimiento económico del lugar la distribución de ingresos o con mejoras de las condiciones sociales.<sup>4</sup>

Claramente se ven en Rafaela que posee un perfil definido, quiere decir que no sea modificado con el tiempo, a partir de la reforma que sufre la localidad en su forma de gestión pública en el año 1991....

El desarrollo local se facilita con un perfil productivo ya q éste ultimo motoriza el crecimiento económico y la mejora de las condiciones de vida. En el caso de Rafaela nos encontramos con este perfil que se justifica con la cantidad de industrias que tiene; las cuales fueron establecidas por la fuerte identidad local que posee Rafaela. Tiene una marcada tendencia emprendedora y ..... por las raíces de los pobladores locales los cuales en su mayoría son inmigrantes o descendientes de italianos de la región Norte (de Piamonte). Pero hay que tener presente que no solo los vínculos, la articulación

---

<sup>3</sup> Antonio Vázquez-Barquero (2000), Desarrollo endógeno y globalización, Cetdrático, Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de Economía Aplicada

<sup>4</sup> Arroyo Daniel (2003), Desarrollo Local, Los Ejes Centrales Del Desarrollo Local En Argentina, Talleres Gráficos de rue Dominó, Buenos Aires

y la armonía entre las instituciones que yace en la comunidad rafaeline son condiciones suficientes para lograr el desarrollo local; lo esencial es el componente económico.

Otro factor que está presente en el proceso de desarrollo local y que lo facilita es la escala (tiene que ver con el tamaño del gobierno local, ya sea comuna o municipio, según la constitución provincial que lo afecte o la carta orgánica de los mismos) que posee el gobierno local, es un problema bastante serio en Argentina ya que no tiene un equilibrio en las escalas de los gobiernos locales y esto hace que en algunos casos se encuentre una densa población, en otros escasos recursos y muy bajas condiciones.

Las fortalezas del desarrollo local tiene que ver como dice Arroyo con que son los actores los que lo hacen posibles ya que saben de que se trata por que viven en el lugar y conocen las condiciones contextuales del entorno en el que viven; pueden aprovechar mejor los recursos y definir mejor el rumbo que desean seguir, además pueden reaccionar de manera mas objetiva desde el punto de vista de la mejor solución para la población local, ante situaciones en que la economía local, provincial o nacional pueda afectar el desarrollo local. Y presentan mayor oportunidades en la medida que los trabajadores pueden potenciar los recursos que existen el lugar.

Relacionado con el desarrollo local se encuentra el tamaño del municipio ya que esto puede potenciar la cantidad de ingresos al ente municipal. En el caso de Rafaela como cuenta con alrededor de 43.159 habitantes se la considera como un **municipio grande** por poseer mas de 10.000 habitantes; esto la beneficia por que puede tener mas secretarías, diferentes áreas, mayores recursos, conocimientos y tiene organizaciones de base (...) entidades intermedias (...) y universidades o sedes como la UTN (Universidad Tecnológica Nacional) en el caso de Rafaela. Y la estructura organizativa está más fortalecida.

Los circuitos económicos del territorio son otro punto que hay que tener en cuenta para el desarrollo local en el municipio de Rafaela funciona la economía formal ya que la población paga sus impuestos y compiten en el mercado con reglas de competencia en sus productos, aunque no se descarta que en algunos lugares puedan encontrarse economías informales (como los vendedores que venden productos que no pagaron impuestos, como las comidas caseras y por lo tanto tienen precios mas bajos, pero no se puede constatar ni conservar la calidad del producto indefinidamente, o en el caso de las huertas no se puede garantizar la cantidad) o economías de subsistencia (las huertas en el fondo de la casa, para consumo familiar).

### **Modelo de gestión**

Debe ser encuadrado en una articulación de tres elementos, según Arroyo, el primero: los instrumentos técnicos, estos son la capacidad técnica que posee el territorio que es lo que se va a encarar, que políticas, que programas, que líneas de trabajo tiene el territorio. Van a perfilar el camino que quiere seguir el gobierno, hacia donde está guiada la estrategia y hacia donde se encara la gestión, el programa de trabajo y las acciones para ello. En el caso de Rafaela lo que se quiere lograr en cuanto al direccionamiento de la estrategia de desarrollo es a: *"Mejoramiento de la calidad de la gestión pública y privada para el fortalecimiento de la gobernabilidad local", (...)* *"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".<sup>5</sup>*

Después debería realizarse una evaluación y un seguimiento de las políticas que se hacen, para medir la eficacia (si se implementó la política o no); si es eficaz (si no se realizó o no lo fue). La eficacia tiene que ver con los costos y las condiciones; y la sustentabilidad con la continuidad de la línea de trabajo. Con respecto al grado de sustentabilidad de los resultados, la formación de capital humano, la participación de distintos actores y el consenso que tuvieron las medidas adoptadas son condiciones que permitirían asegurar cierta continuidad en el tiempo, más allá de los cambios políticos en la conducción del Municipio.<sup>6</sup>

El segundo elemento es: la voluntad política, esto es, la forma de gobierno, como se gobierna. Acá encontramos a Rafaela en un modelo de gestión asociada, ya que éste supone que en la planificación y en la ejecución, el municipio y las organizaciones sociales trabajan en conjunto y bien articulados, para definir que es lo que van a hacer. Este modelo supone que tal vínculo va a favorecer la sustentabilidad de la localidad. Pero como señala Arrollo hay distintos modelos de gestión asociada, puede ocurrir que la gestión no tenga un conjunto de programas orientado completamente hacia estas bases, pero tiene que ver mucho con los programas.

Y tercero y último: los actores, quienes son los que participan. Este modelo podemos contextualizarlo en la localidad de Rafaela y nos vamos a encontrar con que relacionándolo con el modelo de gestión asociada la articulación debe darse entre dos niveles: el ejecutivo y las organizaciones sociales (la articulación se torna compleja por que la mayoría de las veces el intendente no quiere compartir los créditos que da si el programa es exitoso, con otras personas que pueden ser sus contrincantes en las elecciones posteriores; o también puede ocurrir el caso contrario que fuera un fracaso y que quede manchado su nombre).

### **El desarrollo local como proceso**

Se trata de pensar el desarrollo local y después introducir los instrumentos de planificación como proceso.<sup>7</sup> El proceso tiene cinco diferentes etapas:

El primero: un conjunto de actores que hay en el territorio, municipio, los comercios, ONGs, organizaciones de base, las empresas, entidades intermedias y vecinos sueltos.

El segundo trata de los modelos de políticas que pueden ser de asistencia o de promoción.

El tercero: programa de desarrollo productivo, este es el punto más importante para este trabajo ya que es el que se va a analizar, y está orientado a la producción y lo económico donde participan la municipalidad, las empresas y los comercios.

Lo mencionado hasta ahora forma parte del marco conceptual de desarrollo local entre otras cosas, lo que es este trabajo se va a enfatizar es en el desarrollo económico local. Entonces,

<sup>5</sup> Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

<sup>6</sup> Municipalidad De Rafaela

<sup>7</sup> Arroyo Daniel (2003), Desarrollo Local, Los Ejes Centrales Del Desarrollo Local En Argentina, Talleres Gráficos de rue Dominó, Buenos Aires

Según Arroyo el desarrollo local tiene un elemento clave que son los instrumentos que tiene que ver con la planificación, en Argentina encontramos cuatro niveles: el primero es el programa de fortalecimiento institucional, que tiene estrecha relación con la programación interna de la administración municipal. La planificación está pensada para el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos del municipio y la forma en que presta los servicios. En Rafaela esto se presenta claramente en la segunda etapa de la experiencia con la creación del Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDel), como instrumento que permite concretar varios de los objetivos del plan estratégico y que estuvo vinculado fundamentalmente a la necesidad de establecer un programa de formación dirigenal, de formar un centro de capacitación para integrantes de instituciones y el realizar de estudios e investigaciones acerca de problemáticas relevantes a la hora de la toma de decisiones objetivo tres ideas básicas: trabajar sobre el conjunto de condiciones culturales y socioeconómicas favorables al desarrollo local; fortalecer la relación Estado y sociedad; acompañar y colaborar en el proceso de transformación del rol del Estado Municipal.

La segunda etapa es el plan del gobierno<sup>8</sup> son las políticas que son decididas por el gabinete municipal, es decir no hay consenso social, todo lo decide en última instancia el gobierno local.

Luego nos encontramos con el programa estratégico que requiere de haya consenso entre las distintas áreas del municipio para la elaboración de un programa que va a dar una identificación al territorio, que identifique a la sociedad (en nuestro caso una identificación de sector productivo industrial y lechero); y que haya acuerdo con algunas organizaciones de la sociedad que puedan dar sustentabilidad al programa. Este tipo de programa tiene solo va a ser estratégico si se logra que el conjunto de políticas que se van a llevar a cabo en el territorio se perfilen a fortalecer lo que ha consensado con el eje estratégico de la gestión.

Y por último el plan estratégico que se basa en un trabajo articulado entre el Estado local, las organizaciones de la sociedad, según Arroyo, y el sector privado en función de potenciar las posibilidades de desarrollo que tiene un territorio o una región. El ejemplo en Rafaela es que se crea el ICEDEL para poder capacitar a los empleados y a los futuros empleados, para lograr recursos humanos capacitados y así poder impulsar el desarrollo económico, luego se van a detallar los puntos más importantes de el plan estratégico de Rafaela. El plan estratégico es diseñado con una perspectiva a futuro para que aunque no sigan los mismos funcionarios públicos en el gobierno, el plan siga en pie y desarrollando la localidad ya que tiene tal magnitud en Rafaela que va a ser difícil dar vuelta el sistema y volver al tipo de gestión anterior.

Arroyo dice: "La simple caracterización del plan estratégico de una idea de que no es sencillo llegar a este nivel y que, si bien puede ser fácil juntarse entre distintos actores y marcar los lineamientos de un plan, lo difícil es llevarlo a la práctica y transformarlo en políticas públicas concretas". Y añade que no todos los municipios están en condiciones de poder llevar a cabo un proyecto de tal magnitud, ya que para lograrlo necesariamente se deben pasar por los planes mencionados anteriormente (no

---

<sup>8</sup> "El plan de gobierno se suele confundirse con el plan estratégico, la diferencia se halla en que el primero no se establecen niveles de consenso con organizaciones sociales o con el sector privado, sino que directamente se aplican decisiones del grupo gobernante" (Arroyo).

---

necesariamente de forma lineal) y lograr que se asienten las bases para un trabajo de acuerdos entre el Estado, la sociedad civil y el sector privado.

b) Generación de ambientes de cooperación publico-privada

En el marco de un entramado de instituciones y empresas con capacidad de articular y participar de procesos de asociatividad, el accionar del gobierno local fue clave ya que asumió funciones de impulso y activación combinando modalidades directas de ejecución con actividades facilitadoras desarrollando mecanismos de interfaces con otros sectores.

Esto se hizo, a partir de los primeros años de la década de los noventa, a través de la Secretaría de Programación Económica que impulsó acciones de coordinación y apoyo con los distintos actores productivos procurando articular la política productiva municipal con las necesidades del proceso de desarrollo económico local. Este proceso se vio apuntalado por acciones que permitieron la generación de externalidades positivas para la industria de la región a partir del trabajo con las gremiales empresarias, los programas de apoyo a los emprendimientos tecnológicos, la búsqueda de nuevos mercados y los programas de capacitación de recursos humanos. Esto contribuyó a generar las condiciones necesarias para el desarrollo de un espacio público local con fuerte articulación con las instituciones del sector privado.

La Fundación para el Desarrollo Regional es una entidad civil sin fines de lucro, creada en 1992 a iniciativa de un grupo de jóvenes profesionales y empresarios de Rafaela y localidades vecinas, con el objetivo de contribuir a la mejora de la calidad, productividad e innovación tecnológica de las empresas de la región. La Fundación para el Desarrollo Regional fue una respuesta de estos jóvenes empresarios ante la carencia de instrumentos que les ayudasen a mejorar su perfil competitivo tras el proceso hiperinflacionario sufrido por el país. De este modo, la Fundación tuvo una concepción de avanzada al incorporar una dimensión de competitividad para la región de Rafaela.

c) Herramientas para el Desarrollo productivo

A fines de 1996, con la participación de las instituciones y el sector público local se crea el Centro de Desarrollo Empresarial, financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y por aportes locales de diferentes entidades empresariales y de la Municipalidad. La ejecución del proyecto quedó a cargo de la gremial empresarial regional, integrando una red de Centros de Desarrollo Empresarial creada mediante convenio entre el BID y la Unión Industrial Argentina.

Para impulsar el Centro de Desarrollo Empresarial de Rafaela las Cámaras empresariales locales fundaron en 1996 la Fundación Centro Desarrollo Empresarial, cuyo consejo directivo está integrado por el Centro Comercial e Industrial del Departamento Castellanos (CCIDC), que desempeña la presidencia de la Fundación, la Cámara de Comercio Exterior, la Cámara de Industriales Metalúrgicos, la Fundación para el Desarrollo Regional, y dos representantes empresariales de las ciudades vecinas de Esperanza y San Francisco. La Fundación para el Desarrollo Regional, al igual que la Cámara de Comercio Exterior, desplazaron en 1996 algunos de sus profesionales y programas al recién creado Centro de Desarrollo Empresarial, aunque continuaron trabajando en sus campos respectivos, esto es,

en la formación de recursos humanos, transfiriendo la filosofía de mejoramiento continuo al sector educativo, y en la problemática de los mercados externos.

El Centro de Desarrollo Empresarial ha venido desempeñando en estos años una importante función en la mejora de la calidad productiva y la internacionalización empresarial y en programas sectoriales y de innovación tecnológica, todo lo cual le ha convertido en un referente fundamental de la política de promoción industrial y empresarial en la región y como instrumento plenamente reconocido por los empresarios regionales en el esfuerzo por su mejora competitiva.

#### d) Planificación estratégica participativa

El Plan Estratégico para Rafaela constituye otro paso importante liderado por la Municipalidad, mediante el cual se abrió en 1996 un espacio de discusión a toda la sociedad local, a fin de definir de manera concertada y participativa, la planificación del crecimiento de la ciudad de acuerdo a una visión de la misma: potenciar a Rafaela como centro productivo regional con proyección internacional, desarrollándola como núcleo de capacitación y tecnología, reforzando su identidad cultural emprendedora y garantizando el equilibrio urbano y la calidad ambiental y de vida. Como uno de los proyectos del Plan Estratégico para Rafaela se creó, a fines de 1997, el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDel), una entidad municipal cuyo objetivo es acompañar los cambios y la transformación de la comunidad local, trabajando en la formación de recursos humanos y en el conjunto de condiciones culturales y socioeconómicas favorables al desarrollo de la ciudad y su región, fortaleciendo de ese modo la interacción entre el Estado y la sociedad local, y colaborando en el proceso de transformación del nuevo Estado municipal. Los ejes estratégicos del ICEDel se refieren al mejoramiento de la gestión municipal, el asesoramiento y capacitación en desarrollo local para comunas y municipios, el fortalecimiento de la interacción y el funcionamiento institucional de la ciudad, la formación para el empleo y la generación de estudios e información para el desarrollo local. Los resultados que se pueden dilucidar hasta la fecha existe en Rafaela un liderazgo o hegemonía compartidos por el sector público y el privado, de forma constructiva y abierta a la participación de los actores locales, con una clara visión común a favor del desarrollo económico local existente.

Algunos datos recientes sobre la situación ocupacional, el empleo y la atención a la salud, permiten mostrar una posición ventajosa de Rafaela respecto a los correspondientes indicadores provinciales o nacionales. Así, en 1997, la tasa de desocupación en Rafaela (10,2%) era más de ocho puntos porcentuales inferior que la de Santa Fe y casi seis puntos porcentuales menor que la del Gran Rosario o la tasa de desocupación promedio de Argentina. Si bien la desocupación trepó, producto de la dura crisis de 2001 y 2002, casi al 19% en el dicho período, estos valores son varios puntos inferiores a la media nacional. Por su parte, el porcentaje de Alfabetización llega en Rafaela al 99% de la población de 14 años y más, y el 83% de la población de dicho tramo de edad manifiesta tener cobertura médica.

Uno de sus pilares es el trabajo en la formación y desarrollo del capital humano local. Para ello, comienzan por trabajar detectando todas las instituciones que tengan que ver con el desarrollo local

---

para intentar un trabajo común, y para conocer el concepto de desarrollo local que aporta cada institución Ejes del proceso de Desarrollo

### **Donde encontramos la innovación**

Como se puede observar hasta aquí se puede considerar que la localidad de Rafaela ha alcanzado a modificar su estructura de gobierno, su forma administrativa y las relaciones hacia los ciudadanos y los diferentes actores sociales.

El desarrollo local que tuvo Rafaela nos permite afirmar que esta ciudad es innovadora por la articulación que posee con sus instituciones, sus ciudadanos y el resto de los actores sociales. Una marcada señal de esto comienza a notarse cuando logra con éxito el desarrollo económico, en primera instancia, del territorio. La creación de una institución con articulación público - privada como es el ICEDEL que es una nueva gestión pública por las condiciones que presenta la institución. Así como dice Cristina Díaz el ICEDEL presenta características innovativas en su organización posee una estrategia, la cual tiene una visión a largo plazo, aptitud para determinar o incluso para anticipar las tendencias, voluntad y capacidad de recopilar, tratar de integrar la información económica y tecnológica. La segunda competencia que posee y que tiene es en su organización el gusto el control del riesgo, cooperación interna entre los diferentes departamentos funcionales y externa con la investigación pública, los gabinetes de asesoría, los clientes y los proveedores; y en la forma en que se dedica a la capacitación cambio e inversión de los recursos humanos.

La tecnología también influye mucho en la innovación en el caso de Rafaela tenemos una innovación tecnológica de tipo horizontal<sup>9</sup> ya que tiene un soporte informático en la gestión con una difusión como lo es el Servicio R.I.M. Respuesta Inmediata Municipal: El programa de Respuesta Inmediata Municipal define un canal de participación directa que permite a los vecinos de la ciudad aportar a la gestión municipal desde su propio ámbito. En este sentido, se considera que los servicios públicos que presta el municipio deben responder a la dinámica de la ciudad y de su gente, por lo que resulta necesario mejorar continuamente su calidad y eficiencia. Para ello es imprescindible una buena y confiable información, contar con el personal capacitado y profesionalizado y con el soporte técnico necesario para poder implementar los programas preestablecidos.

El principal objetivo perseguido es lograr una comunicación ágil, sin intermediarios con el vecino, generando un ámbito de participación directa con el protagonismo de los rafaelininos.

Los objetivos particulares consisten en:

- Conocer desde dónde se generan las sugerencias o reclamos de los vecinos
- Dar respuesta al reclamo dentro de las 24 horas de efectuado el llamado, comunicándose directamente con el solicitante.
- Realizar un seguimiento de los pedidos, hasta su solución, controlando y midiendo la eficiencia de la gestión

---

<sup>9</sup> Cristina Díaz, Par Leer la Innovación (Notas de Teoría y Método). En: Cravacuore Daniel (2003), la innovación en la gestión municipal, CaRol-Go Universo Gráfico, Buenos Aires

Generar puestos de trabajo en forma indirecta, a través de la promoción de microempresas dedicadas a tareas específicas que surgen del análisis de los requerimientos aportados por los vecinos y procesados por el sistema informático R.I.M

Otro aspecto es la incorporación, evaluación, capacitación, desarrollo y administración de recursos humanos en las organizaciones concebidas como tecnologías de planificación de recursos humanos relacionados con el proceso de planificación estratégica.

Además posee una planificación estratégica que le sirve para la previsión de la evolución- movimiento de las variables contextuales a la organización que fomenten la contribuir a la reducción de la incertidumbre que se complementan con las tecnologías de planificación operativa y las técnicas de programación.

También encontramos tecnologías de control y evaluación donde podemos encontrar los registros y controles de resultados, de actividades y usos de recursos organizaciones, la evaluación de resultados y la performance institucional. Estos controles de gestión y evaluaciones de resultados que pueden ser por medio de auditorias. En el caso de Rafaela sé esta trabajando para mejorar la gestión y evaluación por que se torna muy difícil observar si se cumplen los objetivos.

## INDICE

Introducción.....	2
Contexto histórico.....	2
Desarrollo local.....	4
Modelo de gestión.....	6
El desarrollo local como proceso.....	8
Donde encontramos la innovación.....	12

## BIBLIOGRAFIA

Antonio Vázquez-Barquero (2000), Desarrollo endógeno y globalización, Cetdrático, Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de Economía Aplicada

---

Arroyo Daniel (2003), *Desarrollo Local, Los Ejes Centrales Del Desarrollo Local*, Talleres Gráficos de rue Dominó, Argentina, Buenos Aires

Municipalidad De Rafaela

Programas de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

Sistema de asesoría y capacitación para el desarrollo local (**Sacdel**) (2004), Con apoyo de Novib y Diakonía, *Taller Regional sobre Estrategias y Experiencias de Desarrollo Económico Local*, San Ignacio, Chalatenango, El Salvador