

Facultad Regional Rafaela
Universidad Tecnológica Nacional

MAESTRÍA EN DESARROLLO TERRITORIAL
TESIS DE MAESTRÍA

TÍTULO

*“Las Agencias de desarrollo en el Desarrollo Territorial.
El caso de la Agencia de desarrollo de Rafaela”*

ALUMNA

DAIANA CAROLINA CARDOSO

DIRECTOR DE TESIS

VICTOR COGNO

***“La utopía está en el horizonte.
Me acerco dos pasos, ella se aleja dos pasos.
Camino diez pasos y el horizonte se
corre diez pasos más allá.
Por mucho que camine, nunca la alcanzare.
Entonces, ¿para qué sirve la utopía?
Para eso: sirve para caminar”.***

Eduardo Galeano

Dedicatoria

A mis abuelos, que me mostraron el camino

A mis padres, que me enseñaron a caminarlo

A mis hermanos, que lo caminan junto

Agradecimientos

A mi director, Victor Cogno, por su acompañamiento y sus valiosos aportes

Al director de la maestría, Pablo Costamagna, por su apoyo técnico y sus comentarios constructivos

A mis compañeros queridos, Daniel y Brenda, por sus lecturas, sus textos y su contención técnica y motivacional

A Matías, por su espacio y su sostén emocional en este proceso

A todas las personas que se brindaron con cariño a colaborar y acompañar en este largo camino

A cada uno ¡gracias por su tesoro más valioso, su tiempo!

ÍNDICE

Capítulo 1: Perspectiva metodológica	pág. 7
1.1 Introducción	pág. 7
1.2 Pregunta problema	pág. 9
1.3 Objetivos	pág. 9
1.3.1 Objetivo general	pág. 9
1.3.2 Objetivos específicos	pág. 9
1.4 Justificación	pág. 9
1.5 Impacto esperado	pág. 11
1.6 Supuesto o Hipótesis	pág. 12
1.7 Metodología	pág. 12
1.8 Herramientas de recolección de información	pág. 13
1.9 Categorías de Análisis/Variables	pág. 14
1.10 Matriz de operacionalización	pág. 16
CAPITULO 2: Marco teórico	pág. 17
2.1 Del Desarrollo territorial, Territorio, Dimensiones	pág. 17
2.2 El enfoque del desarrollo económico local	pág. 19
2.3 Competitividad sistémica y el desarrollo productivo	pág. 23
2.4 Actor local, Agente de desarrollo y Actor facilitador	pág. 26
2.5 Capital intangible	pág. 31
2.6 Gobernanza	pág. 32
2.7 Articulación público – privada / Instituciones público – privadas	pág. 35
2.8 Modelo analítico para la reflexión	pág. 36
2.8.1 Desarrollo de las influencias	pág. 36
2.8.2 Capacidades colectivas	pág. 38
2.8.3 Modelo analítico	pág. 40
2.9 Agencias de desarrollo	pág. 43
2.9.1 Origen y definiciones	pág. 43
2.9.1.1 Las Agencias de Desarrollo en Europa	pág. 47
2.9.1.2 Las Agencias de Desarrollo en España	pág. 48
2.9.1.3 Las Agencias de Desarrollo en Italia	pág. 48
2.9.1.4 Las Agencias de Desarrollo en America Latina	pág. 49
2.9.1.5 Orígenes de las Agencias de Desarrollo en Argentina	pág. 53
2.9.1.6 Las Agencias de Desarrollo en Santa Fe	pág. 55
2.9.2 Dimensiones y caracterización de las agencias	pág. 56
2.9.3 El conocimiento para la acción en las Agencias de Desarrollo	pág. 58
2.9.4 Tipos de agencias de desarrollo	pág. 59
2.9.5 Los servicios de desarrollo empresarial	pág. 60
2.9.6 El rol de las agencias de desarrollo	pág. 62
2.9.7 El valor agregado de las agencias de desarrollo	pág. 64
2.9.8 ¿Cómo agregan valor las agencias de desarrollo?	pág. 65
2.9.9 ¿Cómo es medido el valor agregado de las agencias de desarrollo?	pág. 67
CAPITULO 3: El territorio	pág. 69
3.1 Perfil socioeconómico de la ciudad y su desarrollo	pág. 69
3.1.1 Desarrollo del entorno institucional de Rafaela	pág. 71
3.1.2 Las instituciones del sector privado	pág. 74

3.1.3 Las instituciones del sector publico	pág. 75
3.1.4 Sector educativo, científico y tecnológico	pág. 76
3.1.5 Alianzas público/privadas y articulación	pág. 77
3.1.6 Estructura actual del sector industrial de Rafaela	pág. 77
3.2 Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva.	pág. 84
Agencia Rafaela	
3.2.1 Programa de Competitividad Territorial	pág. 84
3.2.2 Etapa de transición	pág. 89
3.2.4 Etapa de transformación, actualidad	pág. 90
3.3 Ejes de actuación de la Agencia	pág. 92
3.4 Hitos 2014 – actualidad	pág. 96
CAPÍTULO 4: Análisis de resultados	pág. 99
4.1 Gobernanza	pág. 99
4.1.1 Actores	pág. 100
4.1.2 Relación con la política Nacional, Provincial y Local	pág. 106
4.1.3 Redes de trabajo	pág. 107
4.2 Sustentabilidad	pág. 108
4.2.1 Infraestructura y Recursos	pág. 108
4.3 Servicios / Actividades	pág. 116
4.3.1 Servicios	pág. 116
4.3.2 Actividades	pág. 117
4.3.3 Proyectos	pág. 118
4.4 Estrategia	pág. 121
4.4.1 Planificación estratégica	pág. 121
4.4.2 Usuarios	pág. 125
4.5 Gestión y coordinación de proyectos territoriales	pág. 126
4.5.1 Financiamiento y gestión de proyectos	pág. 126
4.5.2 Grado de innovación para el territorio	pág. 129
4.5.3 Programas de formación	pág. 129
4.6 Actividades de planificación	pág. 130
4.6.1 Coordinación de espacios de concertación público – privada	pág. 131
4.6.2 Elaboración de planes estratégicos	pág. 131
4.6.3 Financiamiento y promoción de nuevas actividades	pág. 136
4.7 Rol	pág. 137
4.7.1 Mirada de los distintos actores sobre el rol de la agencia en los procesos de desarrollo territorial	pág. 137
CAPÍTULO 5: Conclusiones y aprendizajes	pág. 148
ANEXOS	pág. 167
Anexo I Estatuto	pág. 167
Anexo II Modelo de encuestas y resultados	pág. 188
Anexo III Hoja de ruta 2014 – 2015	pág. 191
Anexo IV Modelo de entrevista	pág. 193
Referencia bibliográfica	pág. 194

Capítulo 1: Perspectiva metodológica

1.1 Introducción

En las últimas décadas, el modelo de gobernar territorios ha sufrido y experimentado cambios sustanciales, que se han reflejado principalmente en una modificación y transformación de las bases tradicionales de articulación, poder y participación.

Ya no son los gobiernos locales y el estado los únicos y principales responsables de traccionar y generar la interacción entre los actores territoriales; si bien mantienen una importante y fundamental participación, en los últimos tiempos se comenzó a reconocer la actuación de nuevos protagonistas en el juego, nuevos motores de desarrollo y nuevas “leyes” o “reglas” de acción.

Esto llevó a un nuevo modelo, en donde las decisiones públicas o público-privadas son el producto de la participación y la articulación mutua entre las instituciones políticas y la sociedad.

Aquí es donde además de nuevos actores se reconocen también nuevos sentidos del significado de gobernanza, articulación público – privada, actores, agentes, competitividad sistémica, desarrollo, territorio y su unión.

Además, surgen nuevas organizaciones que aglomeran o reúnen en su accionar estas definiciones mencionadas como pilares de funcionamiento, o por lo menos, de éxitos. Transformándose en actores territoriales de alta importancia en los procesos de desarrollo por sus características peculiares y sus roles. Dando su auge y tomando protagonismo junto a este cambio de paradigma.

Estas organizaciones son las Agencias de Desarrollo, también denominadas Agencias de Desarrollo local o económico. Éstas, dependiendo de diferentes características, pueden responder a uno u otra, o en algunos casos a varias de las nominaciones definidas.

El siguiente trabajo estudia el rol de las agencias de desarrollo en el desarrollo territorial, focalizando su estudio en la Agencia de desarrollo de la ciudad de Rafaela (ACDICAR) durante el periodo de tiempo que va desde el año 2014 a la actualidad.

Si bien se debe tener en cuenta que la agencia se crea en el año 2006 como parte del Programa de Competitividad del BID-FOMIN conformando una primera etapa de gestión de la misma, la investigación pone el foco de análisis en la etapa posterior a la finalización del mencionado programa que, con características y componentes diferentes, se da desde el año 2014 a hoy.

El proceso de investigación dio lugar a la redacción de los resultados organizado en cinco capítulos.

En el primero de ellos, se definen las cuestiones metodológicas, asociadas a la definición del problema de estudio, los objetivos y supuestos de anticipación de sentido. Se determina también la estrategia metodológica y las principales categorías de análisis respecto al objeto de estudio, identificando a la vez indicadores. Finalmente, se señalan las técnicas de recolección y análisis de datos.

En el segundo capítulo, se procede al desarrollo teórico. Profundizando en una primera parte, en los principales conceptos de la teoría del desarrollo territorial, desarrollo económico local, gobernanza, actores, articulación público privada. Luego en una segunda parte, se plantean nociones acerca de las distintas definiciones de Agencias de desarrollo, su historia, sus orígenes, tipologías de agencias, funciones, roles, servicios.

En el tercer capítulo se procede al estudio de casos. En principio se contextualizan los aspectos más relevantes de la ciudad de Rafaela y sus principales características socioeconómicas e institucionales, su desarrollo y su trayectoria. Luego se profundiza en el análisis del caso de estudio propiamente dicho, desarrollando su origen y su recorrido hasta llegar a su actualidad en donde se realiza una descripción de la organización, ya sea en su estructura, composición, funciones y servicios.

Luego, en el cuarto capítulo se realiza la recolección de datos a través de las herramientas de recolección definidas, para el desarrollo de las categorías de análisis, variables y la matriz de operacionalización para el estudio. Aquí se trabajó en el armado de información para cada aspecto a analizar; además se realizaron las entrevistas a los actores claves determinados.

Por último, el capítulo quinto, contiene las conclusiones del trabajo de investigación que incluyen reflexiones del proceso, resultados obtenidos y la relación para la respuesta de las hipótesis planteadas y el problema de investigación.

Además, se presentan reflexiones sobre el objeto de estudio y los resultados obtenidos, con sugerencias y posibilidades de mejora, planteando desafíos en términos de desarrollo territorial.

Cabe mencionar que el trabajo aspira a promover una reflexión sobre el rol de las agencias de desarrollo. Asimismo, pretende constituirse como insumo para futuras investigaciones sobre esta temática, abriendo interrogantes y planteando reflexiones, posibles de ser retomados en otro estudio en profundidad o por otros investigadores.

1.2 Pregunta problema

¿Cuál es el rol de la Agencia ACDICAR en el proceso de desarrollo local, en atención a su vinculación con el entramado productivo e institucional local desandado desde el año 2014 a la actualidad?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

El objetivo general de la presente tesis es identificar el rol de la Agencia de Desarrollo de Rafaela en el proceso de desarrollo local, en atención a su vinculación con el entramado productivo e institucional local acontecido desde el año 2014 a la actualidad

1.3.2 Objetivos específicos

La investigación se propone

- Indagar sobre los factores principales que propiciaron el proceso de transformación de la agencia en el período 2014 a la actualidad.
- Conocer cuáles fueron los principales cambios que se realizaron en la agencia de desarrollo a partir del año 2014.
- Describir la situación actual de la agencia de desarrollo de Rafaela. Sus funciones, actividades, servicios que brinda y estructura.
- Analizar el rol de la agencia en el entramado productivo y su impacto económico.
- Analizar los roles de la agencia en el entramado institucional.
- Proponer, en base a la información relevada, mejoras y nuevas acciones para la agencia de desarrollo de Rafaela.

1.4 Justificación

El presente trabajo de investigación se propone identificar el rol de la Agencia de Desarrollo de Rafaela en el proceso de desarrollo local, en atención a su vinculación con el entramado productivo e institucional local acontecido, desde el año 2014 a la actualidad.

Al recorrer la bibliografía sobre Desarrollo territorial, se puede determinar que existen diversas modalidades organizativas para implementar iniciativas de desarrollo, pero, en el caso específico de aportar soluciones frente a las debilidades que presentan el entramado

institucional y a la necesidad de dar impulso a los sectores productivos se constituyen las agencias de desarrollo como instrumento de gestión. Se trata de una entidad, concentrada entre los diferentes agentes sociales locales, para la promoción económica y de desarrollo productivo y empresarial en su área de actuación (F. Albuquerque, P. Costamagna y C. Ferraro 2008).

Las Agencias conforman una organización orientada a convocar las fuerzas, intereses y decisiones de los distintos actores políticos, económicos, sociales a fin de diseñar estrategias territoriales de desarrollo, y que tienen como tarea principal promover la movilización de los actores socioeconómicos del territorio en búsqueda de la construcción colectiva de capacidades para resolver los problemas del territorio y o aplicar estrategias que potencien y desarrollen sus capacidades endógenas.

Estas organizaciones responden al nuevo enfoque de desarrollo económico territorial, que descansa esencialmente en el mejor aprovechamiento del potencial de recursos endógenos, a fin de incrementar el nivel de empleo y el crecimiento económico sustentable a nivel local (F. Albuquerque, P. Costamagna y C. Ferraro 2008).

Las agencias de desarrollo han surgido en Argentina desde diversas iniciativas: impulsadas “desde abajo” por líderes locales o por procesos de planificación; como resultado de políticas del estado nacional o provincial; o impulsadas por programas de cooperación internacional (P. Costamagna y N. Saltarelli 2004).

En acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior, podemos vincular directamente la teoría nombrada con el origen y luego la transformación de la Agencia de Desarrollo de Rafaela, ya que la misma surge en el año 2006 como resultado de la puesta en marcha del Programa de Competitividad Territorial de la Región Central de Santa Fe, con el financiamiento del BID/FOMIN. Claramente, hace hincapié en una de las iniciativas citadas “impulsada por un programa de cooperación internacional”. Este programa finaliza en el año 2011 y a partir de allí comienza un “período de sostenimiento”, por llamarlo de alguna manera, en donde la agencia solo brindaba servicios de asistencia a empresas, realizando trabajos de vinculación con la oferta de programas de financiamiento existentes para Pymes.

Transcurridos unos años, en 2013 comienza a darse un debate entre actores locales, en cuanto al real sostenimiento de la institución. Luego de un proceso de demandas por parte de las empresas, instituciones y municipio, se da inicio a un período de extenso dialogo y profunda reflexión, lo que llevó al consenso de iniciar una reestructuración de la institución, con nuevos acuerdos institucionales y mayor amplitud de gestión e influencia.

Respecto a la teoría, aquí se deja ver claramente un cambio en la iniciativa de origen, ya que esta nueva etapa surge claramente de un proceso impulsado “desde abajo”, por líderes locales.

En esta nueva fase se reforzaron los acuerdos entre los integrantes fundacionales y se sumaron nuevos socios, conformando además una comisión ampliada, constituida por organizaciones públicas y privadas, gremiales, educativas, científicas y tecnológicas, que posibilitó el trabajo en red y el fortalecimiento de la articulación público-privada, buscando un impacto territorial altamente positivo.

Se inicia así una etapa de fortalecimiento de la agencia, que implicó definir nuevos objetivos, nuevas misiones, nuevas estrategias y nuevos compromisos. La ciudad contaba con una nueva herramienta de gestión y articulación, innovadora y sostenida gracias a la ordenanza municipal que se logró hacia fines del 2015, la que le brindaba autonomía económica de funcionamiento.

En virtud del recorrido realizado en esta justificación, resulta muy relevante contar con un proceso de investigación que describa e indague sobre el rol de la agencia en los procesos de desarrollo territorial desde el 2014 a la actualidad. Considerando además esta investigación como un proceso de revisión de las actividades, impacto y funciones que hoy en día desarrolla la agencia. Pretendemos también que el conocimiento que se genere a través de la investigación sirva de insumo para llegar a una instancia de conclusiones, reflexiones y propuestas, en base a la información relevada en el diálogo con los principales actores.

El interés del investigador por realizar este trabajo radica principalmente en proponer un estudio que posibilite conocer y describir con mayor profundidad y detalle el impacto del trabajo realizado por la agencia, en este período determinado, en el desarrollo local y que sirva además como puntapié para futuros estudios sobre el caso, ya que por lo indagado hasta el momento no hay otros estudios sobre este proceso en particular. La expectativa es contribuir desde la investigación, a la reflexión y al debate, con la mirada de los actores involucrados y ofreciendo nuevas miradas y posibles acciones.

1.5 Impacto esperado

A partir de esta investigación se pretende poner en valor, capitalizar y conocer en profundidad y detalle el rol de la Agencia de desarrollo de Rafaela en los procesos de Desarrollo territorial desde el año 2014 hasta la actualidad.

La información que surja de la presente tesis apunta a describir el rol de la agencia en los procesos de desarrollo del territorio en el que interactúa, desde su vinculación con el entramado productivo e institucional. Los análisis de este tipo generan antecedentes y promueven revisión de acciones.

Contar con esta investigación contribuye a convertir estos procesos de vinculación en una posible herramienta para otras instituciones u organizaciones, además de brindar información útil para la reflexión y debate, proporcionando instrumentos a través del ordenamiento, descripción y análisis del caso en particular, transformándolo en un objeto de estudio e interpretación teórica.

Además, con esta investigación se genera conocimiento desde el diálogo con los actores y el análisis de la información, que sirve como elemento para la generación de posibles propuestas de mejora para la agencia. Es decir, que la investigación sirve de insumo para la revisión de nuevas oportunidades de mejora continua.

1.6 Supuesto o Hipótesis

A partir del problema planteado y de acuerdo con los objetivos del estudio definidos, podemos inferir la siguiente hipótesis que guía y da sustento al estudio:

La Agencia de Desarrollo de Rafaela (ACDICAR) ha tenido un rol importante en el proceso de desarrollo territorial, a través de su vinculación con el entramado productivo e institucional, especialmente durante el período de tiempo acontecido desde el año 2014 hasta la actualidad.

La segunda hipótesis que se desprende es:

La agencia de desarrollo es un actor fundamental en el desarrollo del territorio debido al impacto económico e innovativo que genera, por la gestión y articulación de proyectos empresariales e institucionales.

1.7 Metodología

Para cumplir con los objetivos propuestos en esta tesis, se desarrolla una investigación de carácter cualitativa con un enfoque descriptivo, de estudio de caso, con instrumentos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos.

Se trata de un estudio descriptivo ya que el objetivo es justamente la descripción del impacto generado en los procesos de desarrollo territorial de la Agencia de desarrollo de Rafaela, para el período comprendido entre el año 2014 al año hasta la actualidad.

Es un estudio de caso, entendiendo a éste como una herramienta de investigación. El estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real. Según Piedad Martínez Carazo (2006), el estudio de caso es:

Una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares, la cual podría tratarse del estudio de un único caso o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencia cualitativa y/o cuantitativa con el fin de describir, verificar o generar teoría (pág.189-191).

El enfoque cualitativo en el estudio de caso es importante porque en la descripción se releva información cualitativa que a través del acceso numérico no se pueden identificar. Surgen a través de entrevistas, encuestas, análisis de documentos y artículos periodísticos.

Por tratarse de un análisis del período de tiempo específico (2014 – actualidad) acerca de la Agencia de desarrollo de Rafaela, se trata de un estudio longitudinal.

1.8 Herramientas de recolección de información

Para la recolección de información para la investigación se procede básicamente a información cuantitativa, a través de encuestas semiestructuradas; y cualitativa mediante entrevistas y análisis de documentos.

Fuentes primarias: información que se recolecta a través de encuestas y entrevistas semi-estructuradas a los actores involucrados.

Con respecto a las entrevistas, esta técnica es elegida ya que brinda información más detallada y profunda en comparación a las encuestas, permiten un análisis más profundo de la información y un insumo más rico para la descripción del caso elegido. Permite al entrevistado mayor explicación en sus respuestas y nos da la posibilidad de obtener información amplia y subjetiva. Esta herramienta se aplica con dirigentes seleccionados, pertenecientes a tres ámbitos en particular: dirigentes del ámbito privado (empresas), del ámbito público (instituciones) y del ámbito académico (universidades). El proceso de selección de los dirigentes a entrevistar responde a la lógica de haber participado o formado parte de

distintos procesos o proyectos de la agencia; es decir, la persona entrevistada deberá conocer la agencia, las actividades que esta realiza y los servicios que brinda.

A modo orientativo, la información de las preguntas de la entrevista buscan indagar sobre cuáles son, a su criterio, los principales roles de la agencia en los procesos de desarrollo territorial; cuáles son las actividades o servicios más importantes que brinda la agencia, qué otros debería brindar para generar mayores y mejores aportes al proceso de desarrollo, cuáles eran las demandas insatisfechas en el entorno previo al período 2014-actualidad y cuáles son las actuales; y cuál es el rol que debe cumplir la agencia según su criterio, y cuál le parece que debería ser el rol dentro de 10 años.

En cuanto a las encuestas, éstas están dirigidas a “clientes” de la agencia de desarrollo y para su selección se tomarán 20 empresas que hayan interactuado con la agencia en más de un proyecto. Es decir, empresas que hayan contratado en más de una ocasión los servicios de la agencia.

Se optó por la herramienta de encuesta semiestructurada ya que insume menor tiempo de respuesta que una entrevista. Y esto se considera que generará mayor nivel de respuesta de parte de las empresas.

Con respecto al contenido de la encuesta, se busca indagar sobre cuál es la opinión del encuestado respecto al desempeño de la agencia, cuáles son los servicios actuales más importantes que brinda y cuáles debería agregar (demanda insatisfecha). Además, se agregará un espacio de comentarios o sugerencias.

Fuentes secundarias: en este caso se toma como herramienta de recolección de información al análisis de documentos. Entre ellos y a modo de ejemplo: libro de actas donde se registran todas las reuniones que realiza la comisión directiva de la agencia de desarrollo. Estatuto, ordenanzas municipales referidas a la agencia, documentación interna de trabajo, información de artículos periodísticos, entre otros.

1.9 Categorías de Análisis/Variables

Según Trucco (2016) caracterizando a las agencias de desarrollo, dice que éstas presentan “características salientes que pueden reflejarse no sólo en el tipo de actividades que cada una desarrolla y en el tamaño y complejidad que han alcanzado, sino también en el perfil que adoptaron en relación con la planificación del desarrollo de cada territorio”.

De lo anterior y de la información disponible podemos inferir que es importante trabajar en las siguientes caracterizaciones (Trucco y Romano S.; 2016).

- Cantidad y tipo de actores participantes.
- Infraestructura con la que cuenta cada Agencia de desarrollo
- Naturaleza de las actividades realizadas.
- Miradas que los actores que componen estas Agencias de desarrollo tienen acerca del rol de la ADR en el proceso de desarrollo del territorio.

En la operacionalización de variables para la investigación se trabaja sobre dos dimensiones:

(El cuadro de operacionalización es adaptación del trabajo de Trucco, 2016)

- Estructura y complejidad de la Agencia de desarrollo
- Capacidad de intervención en el territorio

1.10 Matriz de operacionalización

Factor	Variable	Indicador
Gobernanza	Cantidad de actores	Cantidad de actores involucrados (estatuto)
	Tipo de actores	Cantidad de actores públicos
		Cantidad de actores privados
	Relacion con la política nacional, provincial y local	Acuerdos / convenios firmados
Redes de trabajo	Participacion en redes	
	Grado de participacion	
Sustentabilidad	Infraestructura y Recursos	Disponibilidad de fondos propios
		Cantidad de empleados permanentes
		Cantidad de profesionales free lance
		Estructura técnica
		Dificultades de financiamiento
		Presupuesto anual
		Otras fuentes de ingreso
Servicios/Actividades	Servicios	Cantidad de servicios prestados
	Actividades	Cantidad de actividades realizadas
	Proyectos	Cantidad de proyectos realiados
Destinatarios de los proyectos		
Estrategia	Planificacion estrategica	Existencia de un plan estrategico
		Alcance del plan
		Nivel de cumplimiento
Usuarios	Percepcion de los usuarios	
Gestion y coordinacion de proyectos territoriales	Financiamiento y gestion de proyectos	Cantidad de proyectos
		Monto de financiamiento
	Grado de innovacion para el territorio	Existe otro similar
	Programas de formacion	Cantidad de programas
	Participacion en proyectos regionales	Cantidad proyectos
Participacion en proyectos nacionales	Cantidad proyectos	
Actividades de Planificación	Coordinacion de espacios de concertacion publico-privado	Cantidad de espacios
	Elaboracion de planes estrategicos	Cantidad de planificaciones realizadas
		Cantidad de actores involucrados
		Nivel de concrecion del plan (proyectos ejecutados)
Financiamiento y promocion de nuevas actividades	Actividades y proyectos	
Rol	Mirada de los distintos actores sobre el rol de la agencia en el proceso de desarrollo territorial	Entrevistas con actores claves

CAPITULO 2: Marco teórico

2.1 Del Desarrollo territorial, Territorio, Dimensiones

Partimos de la base de comprender el territorio; según Albuquerque (2003), el concepto de territorio se vincula con la idea de heterogeneidad del mundo real, es decir, sus características medioambientales, la singularidad de sus actores sociales, proyectos y estrategias.

Según Costamagna (Inte 2015) es el resultado de un proceso de construcción social que, desde una base identitaria y de valores, articula factores y relaciones que marcan su futuro.

Según el enfoque del Desarrollo Territorial se considera al TERRITORIO como un agente de transformación social, del que forman parte los actores y organizaciones que participan en las decisiones que tienen lugar en los procesos productivos y los cambios en la estructura económica, las relaciones sociales y la cultura.

La mirada del desarrollo territorial implica pensar el desarrollo desde una mirada sistémica y multidisciplinaria, donde el territorio y los actores locales asumen un rol central. No se trata de pensar el desarrollo como algo dado y dependiente exclusivamente de las condiciones macroeconómicas, sino que, en este planteo, las capacidades y los recursos promovidos localmente, los valores de asociatividad y las pautas culturales también son aspectos importantes. Es decir, el territorio asume el protagonismo, sus actores y recursos y las redes que se generan entre ellos.

El enfoque del Desarrollo Territorial posee un carácter multidimensional, ya que tiene en cuenta las distintas dimensiones del desarrollo: desarrollo social y humano, desarrollo institucional, cultural y político, desarrollo económico y financiero, y desarrollo sustentable ambientalmente.



Fuente: Alburquerque F. clase de “Maestría en Desarrollo Territorial”, UTN Regional Rafaela, 2015.

Este carácter multidimensional del Desarrollo Territorial, precisa de una explicación multicausal. No es suficiente el análisis desde la teoría económica; se requiere una visión multidisciplinaria.

Según CEPAL (2019) <https://www.cepal.org/es/temas/desarrollo-territorial>, podemos definir al Desarrollo Territorial, “como un proceso de construcción social del entorno, impulsado por la interacción entre las características geofísicas, las iniciativas individuales y colectivas de distintos actores y la operación de las fuerzas económicas, tecnológicas, sociopolíticas, culturales y ambientales en el territorio.”

En este sentido, el Desarrollo Territorial subraya la importancia trascendental de la PARTICIPACIÓN de la sociedad civil en los procesos de desarrollo desde cada ámbito territorial y destaca, por consiguiente, la creación de redes, instituciones y acuerdos (formación de “capital social”) entre los diferentes actores territoriales, públicos, privados y comunitarios.

Se trata, además, de un enfoque que se basa en ACCIONES COLECTIVAS consensuadas por los distintos actores territoriales, lo que destaca el importante papel de los acuerdos o pactos territoriales para el Desarrollo Territorial, el Empleo y la Sustentabilidad Ambiental.

En este sentido, se subraya la importancia de la CONCERTACIÓN de los actores para lograr consensuar las estrategias de Desarrollo Territorial.

El enfoque no responde, pues, a un modelo previo, sino que es, sobre todo, un proceso de construcción social.

Por ello, como afirma Oscar Madoery (2008), requiere de una estrategia o proyecto político que incorpore valores y sentido a la acción colectiva.

La estrategia de desarrollo territorial debe promover la integración de visiones e intereses y la concertación estratégica de agentes públicos y privados con incidencia en el territorio.

2.2 El enfoque del desarrollo económico local

El Desarrollo económico local puede definirse como un proceso de acumulación de capacidades cuya finalidad es mejorar de manera colectiva y continuada el bienestar económico de una comunidad. (Albuquerque F.; Costamagna, P., Ferraro, C.; 2008, p.16).

Según estos autores, la eficiencia productiva no depende tan solo de lo que ocurre en el interior de la empresa. También es resultado de la dotación, orientación y calidad de las infraestructuras básicas, de la oferta de los servicios de desarrollo empresarial en su entorno territorial, y de la eficiencia alcanzada en el conjunto de relaciones y redes existentes a lo largo de la cadena productiva en la que se inserta dicha empresa.

Esto significa que las empresas no compiten solas en los mercados, sino que compiten junto al entorno territorial e institucional donde están radicadas. Esto es, aquellas empresas que se encuentren radicadas en entornos innovadores obtendrán mayores ventajas por sobre las que no lo están.

Los entornos innovadores se construyen territorialmente desde el esfuerzo conjunto de toda la sociedad, con el objetivo de brindar un mercado de factores estratégicos tales como mano de obra calificada, donde existe un fuerte sector educativo que se vincula con el productivo y trabaja atendiendo sus demandas, servicios especializados de apoyo a empresas, que le permiten acceder a información estratégica para desarrollarse y crecer; un fuerte sector científico tecnológico que promueve la investigación y el desarrollo, y permite internalizar procesos de innovación al interior de las firmas.

El desafío de impulsar el desarrollo económico local, es en esencia, una tarea colectiva o ejercicio sistémico que requiere de instancias de concertación entre actores y mecanismos institucionales de organización económica de cada territorio. (Albuquerque F.; Costamagna, P., Ferraro, C.; 2008).

Las mismas deben estar orientadas a potenciar los recursos locales, y para ello será decisivo que todos los actores del territorio mantengan un dialogo fluido, que les permita establecer consensos, generar una visión compartida del territorio, y gestionar recursos ante otros estamentos del estado.

A partir de lo enunciado, se puede establecer el siguiente cuadro comparativo entre el desarrollo “desde arriba”, y el “desarrollo desde abajo”.

Desarrollo desde arriba	Desarrollo desde abajo
<p>Crecimiento económico cuantitativo.</p> <p>Maximización de la tasa de crecimiento del producto bruto interno</p> <p>Generación de empleo dependiente del ritmo de crecimiento económico</p>	<p>Mejoramiento de la calidad de vida y satisfacción de las necesidades de la población</p> <p>Mejoramiento del empleo y de las relaciones laborales (políticas activas de empleo)</p> <p>Acceso a los principales activos productivos</p> <p>Mejora de la distribución del ingreso</p> <p>Valorización del medio ambiente y sustentabilidad ambiental</p> <p>Valorización del patrimonio cultural como base para actividades productivas locales</p>
<p>Estrategias basadas en el apoyo externo</p> <p>Inversiones extranjeras</p> <p>Ayuda exterior</p> <p>Fondos de compensación territorial y subsidios sociales</p>	<p>Estrategias basadas en la potenciación de los recursos endógenos y aprovechamiento de las oportunidades externas</p> <p>Articulación de sistemas productivos locales y vinculación del tejido empresarial y tramas productivas</p> <p>Fomento a la creación de nuevas empresas locales</p> <p>Involucramiento de los actores locales en el proceso de desarrollo</p>

<p>Difusión del crecimiento a partir del dinamismo de los núcleos centrales</p> <p>Imagen de la locomotora de los países centrales, que supuestamente arrastra a las economías de los países de desarrollo</p>	<p>Impulso de desarrollo económico local mediante el fortalecimiento de los gobiernos locales y el diseño territorial de las políticas de fomento productivo</p>
--	--

Fuente: (Albuquerque, Costamagna, & Ferraro, 2008. P. 40)

Albuquerque (1997) abre esta perspectiva del DEL y señala que es un enfoque para la acción y que lo importante es avanzar en fortalecer las empresas pequeñas y micro, la mirada sobre los recursos endógenos, los nuevos roles de los gobiernos locales y abrir espacios para la incorporación de innovaciones en un nuevo entorno territorial. Albuquerque (1997) define el DEL como:

Un proceso de transformación de la economía y la sociedad locales, orientado a superar las dificultades y retos existentes, que busca mejorar las condiciones de vida de su población, mediante la actuación decidida y concertada entre los diferentes agentes socioeconómicos locales (públicos y privados), para el aprovechamiento más eficiente y sustentable de los recursos endógenos existentes, mediante el fomento de las capacidades de emprendimiento empresarial local y la creación de un entorno innovador en el territorio (p. 108).

El pensamiento de Albuquerque (Alfaro y Costamagna, 2015) fue fundamental para una gran camada de personas que trabajan en el DEL en América Latina. Albuquerque grafica esta evolución a través de la figura 2.

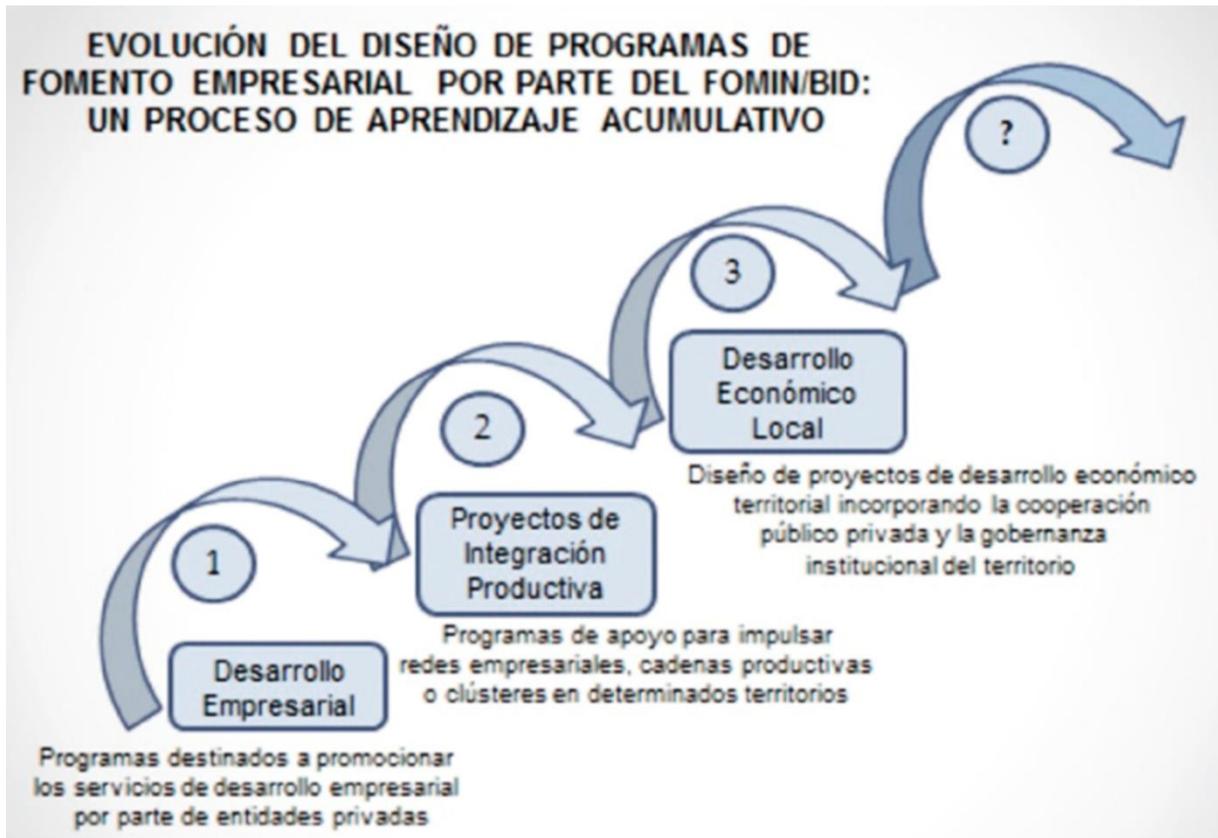


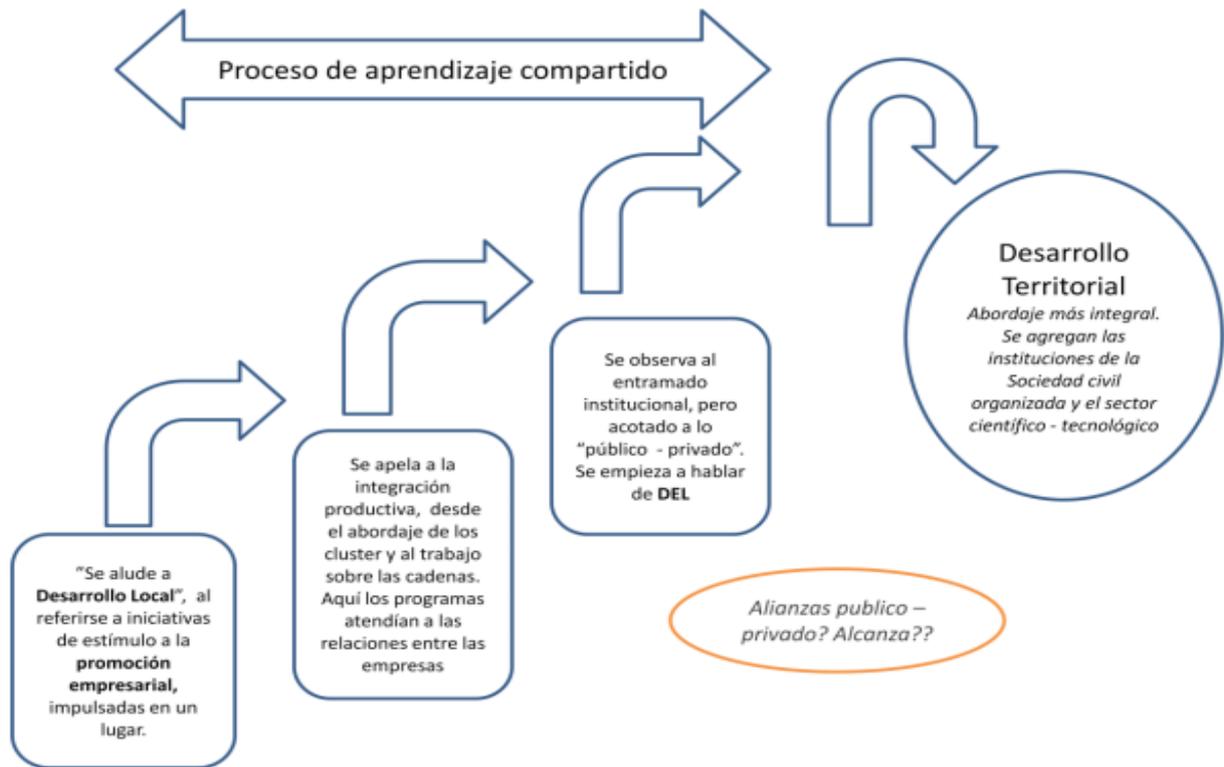
Figura 2. Proceso de aprendizaje acumulativo del DEL

En este sentido entonces, Albuquerque (2004), sostiene que:

Las empresas no actúan solas en el vacío, sino que, en la misma competencia con las demás empresas, se sostienen y apoyan en la existencia de recursos estratégicos existentes en el territorio, como lo son la infraestructura, los recursos humanos, sistema de salud eficiente, investigación aplicada para el desarrollo, asesoramiento, acceso al crédito, régimen fiscal, entre otras condiciones (p.6).

A esta definición, y desde la gestión del territorio, debemos incorporarle las conexiones, los flujos y la interacción.

Por otro lado, intentando completar el esquema evolutivo o el concepto, por llamarlo de alguna manera, podemos acudir a Perez Rossi (2012) quien grafica el proceso de la siguiente forma:



Perez Rossi (2012, p. 51)

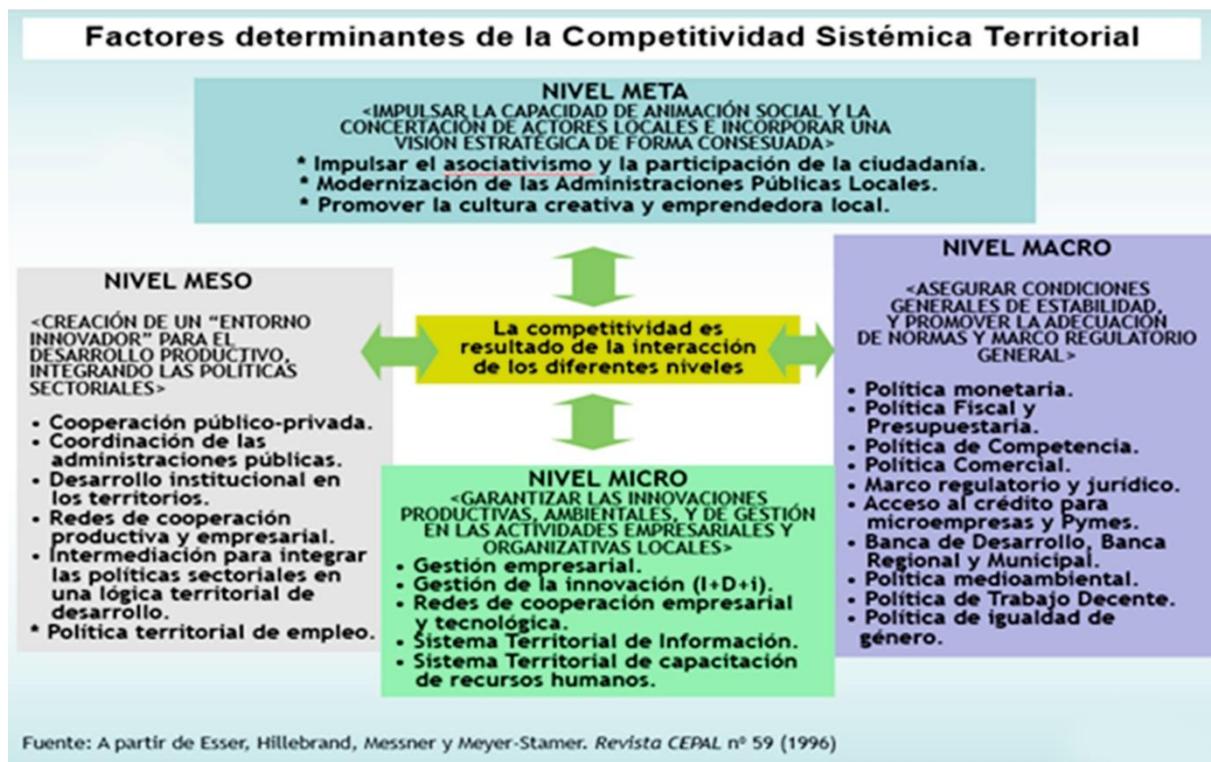
2.3 Competitividad sistémica y el desarrollo productivo

El concepto empresarial de competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio, o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijada una cierta calidad. En desarrollo territorial se despliega una mirada más amplia y abarcativa, a la que se denomina competitividad sistémica. En su libro “Desarrollo Económico local, descentralización y democracia”, Alburquerque F.; Costamagna, P., Ferraro, C. (2008); describen el concepto de competitividad sistémica en un territorio.

El enfoque de competitividad sistémica trata de reforzar la visión de la competitividad como resultado de la interacción entre el Estado, las empresas, las instituciones intermedias y la capacidad organizativa del conjunto de la sociedad (p. 44).

Como ya mencionamos anteriormente, la competitividad depende no solo de la empresa por sí sola, sino desde el entorno en la que esta se encuentra.

En el marco de la competitividad sistémica territorial, existen cuatro niveles, los que interactúan entre sí y conviven en un mismo territorio, condicionando la competitividad del mismo.



Fuente: Albuquerque F. clase de "Maestría en Desarrollo Territorial", UTN Regional Rafaela, 2015.

Nivel Macro: debe garantizar condiciones de estabilidad, promover la adecuación de normas y el marco regulatorio general. Pertenecen a este nivel las políticas monetarias; fiscal y presupuestaria; comercial y de competencia; marco regulatorio y jurídico; acceso al crédito para micro y pequeñas empresas; banca de desarrollo, banca regional y municipal.

Nivel Micro: acciones tendientes a asegurar la innovación tecnológica y de gestión en las actividades productivas y del tejido empresarial local. Es así que en este nivel se encuentran: gestión empresarial; de la innovación; redes de cooperación empresarial y tecnológica; sistema territorial de información y de formación de recursos humanos.

Estos dos niveles son los que tradicionalmente daban respuesta al concepto de competitividad, como se mencionó anteriormente. Los mismos son necesarios, pero no suficientes, es por tal motivo que entran en juego los siguientes niveles:

Nivel Meso: se debe asegurar la creación de un entorno innovador para el desarrollo empresarial, integrando las políticas sectoriales y de: infraestructura, educativa y de formación

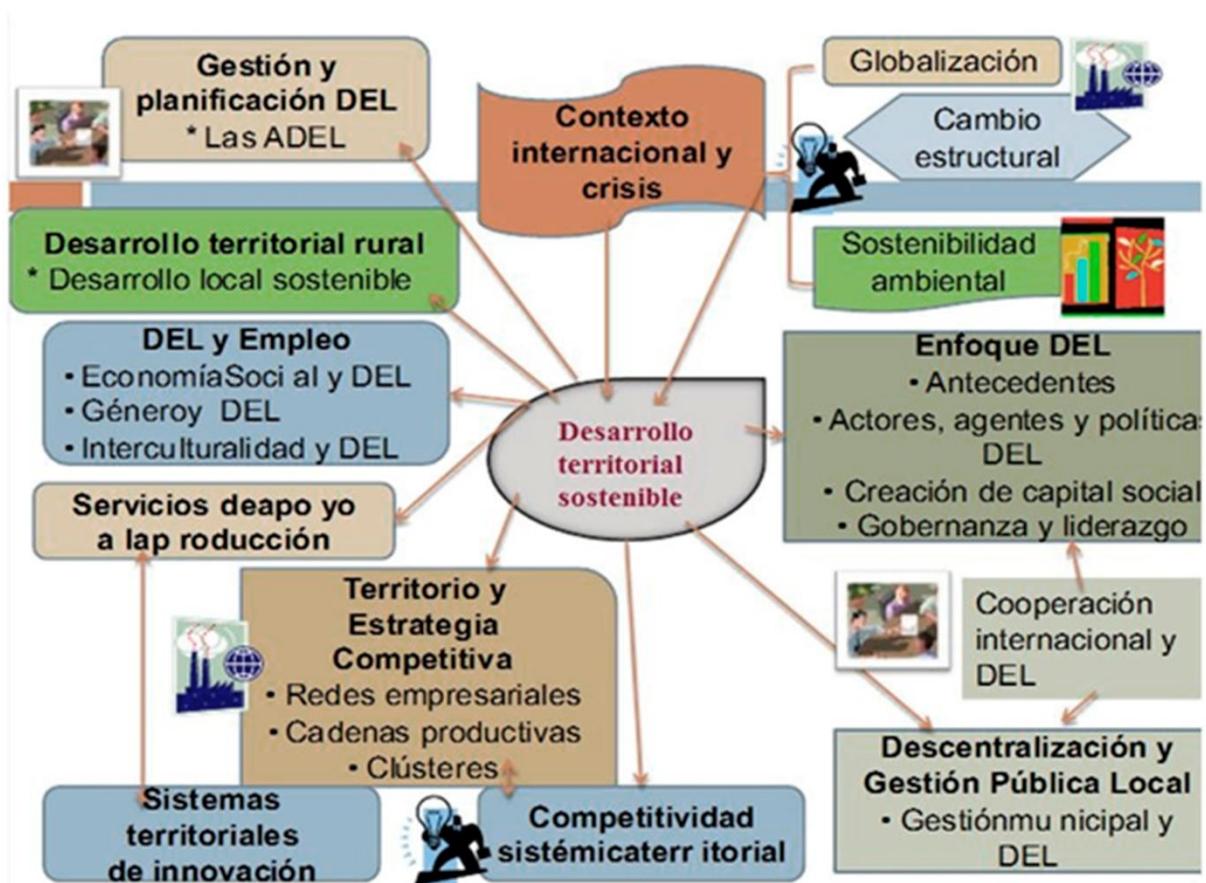
profesional; tecnológica; industrial; agropecuaria; de empleo; social; de salud y vivienda; ambiental y de planificación urbanística.

Nivel Meta: alude a pensar estrategias de desarrollo territorial a mediano y largo plazo, lo que conlleva impulsar la capacidad de animación social y la concertación estratégica de actores locales. Se relacionan en este nivel: fomentar el asociativismo y la participación ciudadana; la modernización de las organizaciones públicas locales y promover la cultura emprendedora local. Básicamente, en este nivel, se trata de la formación de capital Social. Según Alburquerque F.; Costamagna, P., Ferraro, C. (2008)

La formación de capital social en los territorios eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los requerimientos tecnológicos y organizativos que plantea el cambio estructural. El capital social hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación entre los distintos actores sociales (p. 46).

De esta manera, la competitividad es sistémica (Alburquerque, 2008), lo que significa que las empresas no enfrentan la rivalidad competitiva en los mercados por sí solas ya que dependen de otros aspectos como la disponibilidad de los servicios de apoyo a la producción; la dotación de infraestructura básica; del sistema de I+D+i; de la vinculación con el sistema educativo y de formación de recursos humanos; de la red de proveedores y competidores locales; el nivel de exigencia de los usuarios y el grado de articulación entre el sector público y los agentes socioeconómicos.

Así mismo, podemos relacionar la competitividad sistémica con el concepto de Desarrollo Local Sostenible, en el que un territorio no es competitivo por si solo, sino que representa un conjunto de actores que lo integran e interactúan en él. Podemos describirlo en el siguiente gráfico:



Fuente: Perez Rozzi S. clase de "Maestría en Desarrollo Territorial", UTN Regional Rafaela, octubre 2016

2.4 Actor local, Agente de desarrollo y Actor facilitador

Tomando la conceptualización de Pérez (1995), llamaremos actores locales a los sujetos (individuales o colectivos) cuyo comportamiento se determina en función de una lógica local y/o su comportamiento determina los procesos locales.

Esto significa, que un actor social se define por la escena donde actúa, es decir, por su ubicación en el "escenario social" del territorio.

Por otra parte, resulta fundamental considerar y definir al "agente de desarrollo", la figura de éste está más ligado al sentido de la acción, en función de determinados objetivos. (Mochi Alemán y Girardo Perdominici, 1998).

Se puede decir que el agente expresa incidencia y compromiso sobre el proceso de desarrollo territorial, más allá de su inserción sectorial e independientemente de su residencia.

Es tanto un analista (capacidad diagnóstica), como activista (capacidad de acción). (Mochi Alemán y Girardo Perdominici, 1998).

Más allá del rol que el agente desempeñe en el entorno en el que se encuentra (dirigente político, docente universitario, funcionario de la administración pública, profesional con actuación regional, etc.) son personas cuyo comportamiento permite una elevada influencia sobre la dirección, modalidad y naturaleza del desarrollo del territorio.

Por otro lado, Arocena (1995) realiza una distinción entre actor, relacionado esté con un sistema de representación, y agente, relacionado con la acción, que expresa su intención sobre la sociedad local a través de sus actitudes y comportamientos y es portador de estrategia. Por su lado, Barreiro (1988) detalla que el actor se define por la escena donde actúa, por su ubicación en el escenario social. El agente está ligado al sentido de la acción, en función de determinados objetivos.

Sumando definiciones no podemos pasar por alto la de Albuquerque (1999) definiendo que el agente de desarrollo local debe ser una persona independiente y calificada, con capacidad para identificar los problemas, examinarlos, recomendar medidas apropiadas y ayudar en la acción y ejecución de las mismas. En consecuencia, las cualidades necesarias para realizar su función se refieren a su tenacidad y a la capacidad de hacerse digno de confianza por parte del entorno en el que se encuentra. Además, tiene que mostrarse disponible, dinámico, sociable, con capacidad de adaptación y con facilidad para establecer contacto con los actores locales y para trabajar en equipo. Agentes del DT deben tener distintas competencias ligadas al saber, al ser y al saber hacer.

Pérez Rozzi (2014) vincula la idea de agente con la capacidad de transformación, recuperando un planteo de Silva (2005) que dice “Los agentes son aquellas personas que tienen capacidades y vocación transformadora, y a la vez, poseen “el saber y poder” para ejecutarlas, son asertivas y presentan capacidad de resiliencia”.

Para concluir algunas cuestiones sobre la diferencia entre los roles entre actor y agente, podríamos avanzar en los ejes de que el actor local es capaz de promover la construcción de vínculos entre sujetos e iniciativas, puede diseñar políticas públicas y utilizar los instrumentos disponibles. Los agentes deben convertirse en los gestores de la gestión del territorio, descubrir sus potencialidades y promover la gestión participativa, definiendo las prioridades de los diversos sectores. Su tarea es la de convenir con los diferentes actores y sin sustituirlos. Y otro de los aspectos, como ya se declaró, es su vínculo con la acción, resaltando la capacidad de éste para llevar adelante procesos y estrategias. Esto lo conecta con su compromiso hacia el proceso, sus habilidades actitudinales y vínculos de confianza necesarios.

Tanto los actores locales como los agentes del desarrollo requieren de un ambiente institucional y organizacional que respalde y oriente sus esfuerzos, energías y encuadre sus acciones. La confianza en las relaciones interinstitucionales e interpersonales, es un factor de crucial importancia para el desarrollo.

Otra figura que no podemos pasar por alto en el apartado es la del **Facilitador**, denominada ésta como la persona capaz de crear las condiciones para que los actores reflexionen, decidan y actúen. La misma debe ejercer el rol de ser traductora, intérprete y constructora de los relatos en los procesos de desarrollo. Para poder avanzar en las definiciones, podemos decir que la persona facilitadora es aquella que según Costamagna; Larrea, (2017)

De forma individual o en el contexto de un equipo de personas facilitadoras, asume el rol de generar condiciones para que los actores del DT puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción. Este proceso mantenido de forma cíclica genera capacidades colectivas en el territorio (p.66).

Es importante determinar a la facilitación como elemento crucial en los procesos de construcción de capacidades para el desarrollo territorial. Esta construcción requiere de instancias de reflexión, decisión y acción. Hay personas que actúan como “catalizadoras” de estas instancias, ya que son las que generan las condiciones para que estos procesos se den y los procesos avancen.

Debemos aclarar también, que la facilitación es complementaria al liderazgo, es decir, que una no reemplaza a la otra, sino que actúan en los procesos de manera complementaria. Si bien, la diferencia entre una y otra no es demasiado clara, ya que la persona facilitadora también es líder, a esto lo podemos argumentar según Costamagna, Larrea (2017)

Podemos interpretar la autoridad como prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia. Si así lo hacemos, podemos decir que, por una parte, el reconocimiento por parte de los actores del DT de la legitimidad del actor facilitador para influir en el DT, y por otra el reconocimiento de su calidad y competencia en la facilitación, abren la puerta a plantear su liderazgo (p. 80).

No podemos avanzar sin delimitar las definiciones conceptuales entre persona facilitadora y actor.

Los actores territoriales son todos aquellos que en un territorio reflexionan, deciden y actúan. En la investigación acción se les define como los dueños del problema (Greenwood y Levin, 2007). De sus acciones depende la resolución de los problemas del DT y dicha

resolución tiene lugar a través de procesos de reflexión, decisión y acción que se producen a veces de forma individual y frecuentemente de forma colectiva. A estas reflexiones, decisiones y acciones de los actores las denominaremos como las reflexiones, decisiones y acciones del DT. (Costamagna; Larrea. 2017, p. 67).

Para ampliar la definición dada al inicio del tema, se puede especificar sobre la definición de persona facilitadora según Costamagna; Larrea. 2017

Quien, en un momento específico del proceso de DT, asume el rol de generar las condiciones para que los actores puedan reflexionar, decidir y actuar. La persona facilitadora comparte las reflexiones sobre el DT con los actores, pero no toma las decisiones ni ejecuta las acciones del DT (p. 67).

Esto significa que las decisiones y acciones ejecutadas por la persona facilitadora están sujetas al contexto del proceso, a las decisiones y acciones del mismo desarrollo, es decir, de los actores.

Estas decisiones y acciones concretas que buscan efectuar los actores, no siempre son claras ni están determinadas desde el principio del proceso; vislumbrar las mismas y construir los objetivos también es una tarea del facilitador.

Según Costamagna; Larrea (2017) “el facilitador rara vez desempeña solo este rol. Normalmente también un actor territorial, que asume la función de facilitar un proceso. Y que, a su vez, asuma también otros roles en el proceso de desarrollo territorial como actor territorial” (p.67).

Esto es algo que suele darse frecuentemente y que fortalece los procesos de desarrollo. Lo vemos de manera más clara en el siguiente gráfico



Fuente: Costamagna; Larrea (2017, pág. 66)

¿Facilitadores profesionales o actores facilitadores? Sustantivo o adjetivo

Es importante, dentro de las definiciones, remarcar la diferencia entre estos dos conceptos.

Se puede definir que la persona que es facilitadora como sustantivo (facilitador profesional) es aquella que, sin ser actor en el territorio en el que opera, trabaja como persona facilitadora, asumiendo así un rol que se le ha asignado explícitamente. Es decir, toma las decisiones de la facilitación, pero no participa de las decisiones del DT. La mayoría de las personas facilitadoras como sustantivo han sido consultores, sobre todo aquellos con experiencia y metodologías para el desarrollo de procesos participativos en instancias en las que había personas facilitadoras que llevaban este nombre u otro, como coordinadores, gestores de redes o formadores, y realizaban labores de facilitación relativamente explicitadas. (Costamagna; Larrea. 2017 p. 71).

Éste posee el rol específico y designado de facilitar el proceso, posee un reconocimiento formal de ese rol, pero no es parte de los actores territoriales de dicho proceso. Generalmente se contrata para que ejerza este papel.

Por otro lado, la persona facilitadora como adjetivo, es decir, el actor facilitador según Costamagna; Larrea. (2017)

Es generalmente aquel que, sin nunca haberse planteado lo que significa facilitar y sin tener este rol explícitamente reconocido, facilitaba los procesos de DT. La mayoría de estas personas son actores territoriales, que tienen capacidad de decidir y ejecutar en algunos ámbitos del proceso de DT y compatibilizaban esto con la facilitación en términos de creación de las condiciones para que otros pudieran reflexionar, decidir y actuar (p. 71).

El actor facilitador es aquel que, además, tiene espacios propios de decisión y acción y que su vez facilita los procesos de otros. Es decir, posee un rol explícito como actor, y a su vez en determinados procesos también toma el rol de facilitador, sin renunciar a su propio rol como actor. Esta es la principal diferencia entre ambos conceptos. Y se lo designa como adjetivo ya que designa una cualidad, una manera de ejercer su rol de actor como sustantivo que no solo decide sobre el proceso de desarrollo en particular del que participa, sino que también a su vez también decide sobre la facilitación del mismo. Cabe aclarar que, a diferencia del facilitador como sustantivo, el rol de actor facilitador no siempre está determinado ni reconocido de manera explícita dentro de los procesos.

Según Costamagna; Larrea (2017), en base a sus experiencias prácticas, se puede definir al menos tres grupos de actores facilitadores. Estos son:

- El político facilitador
- El formador/investigador facilitador
- El gestor facilitador

En el siguiente cuadro se caracterizan estos perfiles. Cabe mencionar que la facilitación es un trabajo que se realiza en equipo y éstos frecuentemente están formados por personas con perfiles diferenciados.

Figura 4. Personas facilitadoras en procesos de DT

Características	
Persona facilitadora profesional (facilitador como sustantivo)	Persona (equipo), frecuentemente consultor o investigador, que se contrata para facilitar un proceso y cuyo papel no contiene el poder decisorio.
Político facilitador (facilitador como adjetivo)	Político que interpreta que su papel conlleva, además de tomar sus propias decisiones sobre las políticas, construir procesos de diálogo con el resto de actores del territorio donde se puedan cogenerar las soluciones a los problemas del territorio.
Investigador/formador facilitador (facilitador como adjetivo)	Investigador/formador que además de tomar, como actor territorial, sus propias decisiones vinculadas a la metodología y contenidos de sus procesos de investigación y formación, utiliza su labor investigadora y formativa para generar las condiciones para que otros actores del DT reflexionen, decidan y actúen.
Gestor facilitador (facilitador como adjetivo)	Gestores de organizaciones del territorio (gestores de la sociedad civil, empresariales, funcionarios de gobiernos de distinto nivel, de agencias, de asociaciones o de centros formativos y de investigación) que tienen el desarrollo del territorio entre los objetivos de su organización y generan las condiciones para que estas y otras organizaciones del territorio puedan reflexionar, decidir y actuar.

Fuente: Costamagna; Larrea. (2017 p.72).

2.5 Capital intangible

En términos simples, el desarrollo es un proceso y un estado de orden cualitativo; no obstante, se trata de alcanzarlo mediante acciones que pertenecen al mundo de lo material, al ámbito de lo cuantitativo. La propuesta ahora es apoyarse en el concepto de capital sinérgico para potenciar y articular nuevas formas de capital, casi todas de carácter intangible a fin de colocar a un territorio en el sendero virtuoso del desarrollo. (Perez Rossi, 2012. P. 65)

Según Boisier, S. (2006) se trata de cuestiones cognitivas, simbólicas, culturales, sociales, cívicas y otras, que parecen vincularse más estrechamente a un desarrollo bien entendido, que la construcción de infraestructura y otras acciones materiales, que, aunque

valiosas e imprescindibles en sí mismas, no ecuacionan con una concepción contemporánea del desarrollo.

En base a lo manifestado podemos definir al Capital sinérgico como la capacidad de una sociedad para actuar de consuno hacia objetivos colectivos democráticamente establecidos, una capacidad derivada de un entendimiento compartido acerca de la estructura y dinámica de los procesos de cambio social, crecimiento económico y desarrollo social fundamentalmente. El capital sinérgico es una forma de energía introducida al sistema socio / territorial.

Entonces, sinérgico, social, humano, institucional, cognitivo, cívico, cultural, ambiental, psicosocial, mediático, relacional y simbólico, son algunos de esos principales capitales intangibles sobre cuya importancia se nos advierte (Boisier, Max – Neef, Bourdieu, Putnam, Hirschmann, Furtado, Seer, Boutros Galli y sobre todo Sen), en cuanto a que su presencia resulta fundamental en los procesos de desarrollo en los territorios, aunados éstos al capital económico y financiero. Aunque éstos últimos no garantizan el desarrollo por sí solos (Furtado, C.) pero, además, el requerimiento sobre cuánto de cada uno de esos capitales intangibles hay que asignar en un proceso de desarrollo territorial, es específico de cada lugar, y ello representa un desafío y un aprendizaje puntual, sobre ese “micromundo” local, una y cada vez, y además, un reto complejo.

En verdad, hace tiempo ha comenzado a aparecer un vocabulario nuevo para reflejar estas externalidades territoriales específicas: Storper, M. habla de activos relacionales, Konvitz, M. de capital territorial, Boisier, S. de capital sinérgico, Camagni, R. de capital relacional, la OECD también habla de capital territorial y todo esto sin considerar el uso a menudo abusivo del concepto de capital social (Boisier, S. 2003. 2010).

2.6 Gobernanza

Podemos definir el término “gobernanza” según Carmona (2009) como

Una transformación del ejercicio de gobierno desde un rol marcadamente centralizado y jerárquico, hacia un modelo caracterizado por mayores niveles de cooperación entre las instituciones políticas y la sociedad en lo que refiere a los procesos de toma de decisiones y el desarrollo de políticas públicas (p. 4).

Es por esto que el proceso de gobernar y gestionar ciudades, si bien asume su centro en las instituciones formales de gobierno, necesita de la articulación con otras fuerzas externas al ámbito gubernamental (asociaciones civiles de distinta índole, organizaciones sociales, representantes empresariales, etc.) que tienen un rol relevante en su constitución y

funcionamiento. De esta manera, las problemáticas que afectan a la sociedad requieren ser abordados desde instancias coordinadas de cooperación entre instituciones y actores gubernamentales de distinto nivel y un conjunto amplio de actores sociales, institucionales y económicos participantes.

Según Carmona (2009)

La gobernanza aparece, en su versión actual, como una forma de gobernar que incorpora un amplio abanico de relaciones y actores los que corresponden, desde una perspectiva estricta, a las instituciones de gobierno tradicional y donde la centralidad no está puesta sólo en el sujeto de dirección política sino también en el objeto de la misma, esto es, los destinatarios de las políticas (p. 10).

El desarrollo territorial se construye en un marco de relaciones horizontales entre los actores, en particular los actores estratégicos. Esto implica densidad institucional, redes, capital social. Una adecuada gobernanza con reglas de juego pactadas y públicas que faciliten los diálogos en un marco de relaciones de poder. Por esta razón, el paradigma del desarrollo local nos pone frente a una cuestión importante: el papel de algunos actores estratégicos (como los organismos del Estado y en particular los gobiernos locales); los liderazgos personales u organizacionales del territorio; los agentes de desarrollo local públicos o privados que tienen un rol clave como motores, facilitadores o catalizadores del desarrollo local. (Madoery, 2001)

La gobernanza contempla, según Boisier (1998), “las estructuras institucionales, políticas, los procesos decisorios y las reglas formales e informales relacionadas con temas de interés público, que determinan cómo es ejercido el poder, cómo se toman las decisiones y cómo los ciudadanos participan del proceso decisorio” (p. 14).

La expresión “gobernanza territorial” (Albuquerque, F.; Dini, M. 2009) se refiere al conjunto de modalidades de vinculación entre los actores productivos e institucionales de un territorio y a los arreglos institucionales que se constituyen.

La gobernanza territorial difiere de la coordinación público-privada por ser un proceso más profundo, una nueva forma de concertar intereses, de crear conocimientos para el crecimiento social y económico, de fortalecer capacidades y crear redes cercanas y amplias.

Muchos de los espacios donde tal institucionalidad confluía (Albuquerque, F. 2002; 2006; 2009) en aras de impulsar la gobernanza local, e intentaba alguna formalidad, han sido las llamadas Agencias de Desarrollo Territorial; también denominadas, en algunos lugares, de desarrollo económico local y regional (Saltarelli, N. y Costamagna, P. 2006). Cuando

aludimos a la Institucionalidad, se trata de uno de los “ingredientes” o elementos básicos para las iniciativas de desarrollo local (Albuquerque, F. 2004).

La innovación en los territorios, tomando este proceso como el conjunto de factores innovadores tanto internos de las empresas como externos de los territorios y para ello la generación de entornos favorables para la innovación, requiere actuar bajo condiciones de “nueva gobernanza” (Costamagna, 2012). Esto implica, entre otras acciones, escuchar que sucede en nuestras sociedades, tratar de comprender las expectativas, decepciones y realidades de las mismas e intereses de la ciudadanía.

Los grandes desafíos de nuestras sociedades son multicausales y consecuencia de factores que dependen de múltiples actores. Superarlos pues, requiere de nuevas relaciones, capacidades, redes, articulaciones y gestión de la complejidad. Se necesitan nuevos liderazgos iniciadores de procesos de aprendizaje social y catalizadores de los cambios que estos procesos generan.

En este marco, la “nueva gobernanza” como nueva política pública, surge según Costamagna (2012)

Como forma de gestionar la interdependencia entre distintos agentes que convergen sus recursos en acciones colectivas para alcanzar sus objetivos, mediante nuevos arreglos institucionales y relacionales, formales e informales, que transforman la gestión desde la interacción entre agentes públicos y privados. Nuevamente aparece la Agencia de desarrollo como uno de los instrumentos de este escenario (p. 135).

Entre los nuevos desafíos se requiere una mirada desde la interacción entre el sector público y privado. Esto implica conocer para transformar, descubrir intereses y generar espacios para potenciar las relaciones que lleven a generar respuestas a las necesidades y manejar las situaciones de conflicto que se puedan generar.

En esta concepción aparecen las instituciones y su interacción en distintas maneras y medidas, estimulando la creación de espacios de mayor o menor medida. La profundidad de estos vínculos y la generación de un entramado institucional articulado, con proyectos compartidos, trabajo en red, etc, llevan a un incremento en las oportunidades que mejoran las capacidades y competencias para la resolución de problemas y definición de estrategias frente a los desafíos impuestos por la dinámica social actual.

Subyace la propuesta de una gestión del territorio donde se construya un mandato para que algún agente (o varios) se hagan responsable. Decididamente la Agencia de

desarrollo puede ocupar ese lugar y tratar de actuar por sí y como parte de una red. Bianchi, Miller (1994).

“La agencia es una organización que debería desarrollar capacidades para la mirada de largo plazo en procesos participativos y el trabajo en red, con competencias para implementar políticas cuando sea necesario” Costamagna (2011, pág. 137).

2.7 Articulación público – privada / Instituciones público – privadas

Para poder entender qué es una institución público – privada, debemos previamente definir lo que es la articulación público – privada.

Un aspecto que resalta la perspectiva del desarrollo local es la interrelación entre lo público y lo privado. De acuerdo con este enfoque, se entiende que las redes de relaciones cooperativas entre cámaras empresariales, sindicatos, centros educativos, empresas y gobierno local constituyen un elemento central para posibilitar la utilización eficiente de los recursos locales disponibles (Cravacuore, 2006).

Esta definición nos permite comenzar el análisis, entendiendo a la articulación público privada como un mecanismo mediante el cual se buscan logros competitivos y generación de oportunidades a través de la participación del estado y la sociedad civil en un ámbito de concertación. Además, posibilita la definición de prioridades para la asignación de los recursos públicos, favoreciendo de esta manera el entendimiento de la problemática del sector privado. Es decir, que se la podría definir como un proceso por el cual se establecen relaciones continuas en los agentes del desarrollo de un territorio en función a la búsqueda de objetivos comunes que trascienden los intereses particulares o sectoriales, sin anularlos, aunque puestos en situación de cooperar. Implica la identificación del interés o del bien común del territorio en el que actúan.

Esta cooperación permite enfocar programas desde el lado de la demanda, lo que genera una nueva relación entre la oferta de herramientas, la política y la demanda de los actores privados del territorio.

Según Costamagna (2007) la cooperación público-privada favorece el diálogo, la reciprocidad, el asociativismo; el aumento del nivel de confianza y la participación cívica. Son estos elementos básicos del capital social de un territorio, que a su vez es central en el desarrollo económico.

Las instituciones que surgen de la complementariedad entre el sector público (representado por el estado nacional, provincial o municipal) y el sector privado, (con la

participación de gremiales empresarias, centros comerciales, cámaras) son lo que denominamos “Instituciones público-privadas” y que toman la forma principalmente de asociaciones para el desarrollo y agencias para el desarrollo. (Albuquerque, Costamagna y Ferraro, 2008).

De a poco más acá en el tiempo, se ha ido desembocando en la convicción de procesos de articulación público – privado (Ferraro, C. 2006), primero, y luego, esos mismos procesos han ido incluyendo una pluralidad de actores bien diversa, donde a la gama de los citados se les fueron sumando instituciones de la sociedad civil y el sector científico tecnológico (Costamagna, 2008; Albuquerque, 2006; Pérez Rozzi, 2007).

“La articulación, alcanza su máxima expresión, cuando se formaliza en ámbitos o dispositivos de organización y en pactos explícitos que permiten la obtención de acuerdos entre una pluralidad de actores públicos y privados”. (Rebola, 2017; p.101). “Básicamente se está hablando de asociaciones civiles sin fines de lucro, que se plantean como misión fortalecer el desarrollo de sus territorios”. (Machado, 2017; p.28).

2.8 Modelo analítico para la reflexión

Para poder abordar el análisis del caso presentado en la presente tesis, tomamos como modelo analítico el presentado por Costamagna Pablo (2015) en su libro “Política y formación en el desarrollo territorial”. Dicho modelo representa una combinación, como resultado del análisis de la interrelación entre la teoría y la práctica, con el objetivo de complementar la reflexión sobre el proceso de desarrollo territorial. Entendiendo estas interacciones en el territorio dentro de un sistema complejo.

Para poder abordar el modelo y su relación con el caso de análisis de la tesis, no podemos pasar por alto algunas definiciones y planteos, como lo son las influencias sobre el territorio, el desarrollo de capacidades, los procesos políticos y formativos, en general.

2.8.1 Desarrollo de las influencias.

Tomando éstas como las aproximaciones más influyentes para la práctica de desarrollo económico territorial en Rafaela. Y que luego se transformaron desde una mirada compleja del desarrollo territorial. Si bien aquí, en el libro se listan una determinada cantidad de influencias, se tomó para el análisis la referida a los **Proyectos FOMIN ligados al Desarrollo económico local**. Posicionándonos en los años ´90, donde el paradigma estaba dado por el libre mercado y la no intervención, ya desde los años ´80 en América Latina, tomando ideas del liberalismo económico y la economía neoclásica. En esta misma época, se

comenzó a legitimarse, desde algunos espacios reducidos de organismos multilaterales, un tipo de intervención para poner freno al paradigma que regía en la economía y se comenzó a aceptar la idea de que ésta generaba problemas en las pequeñas y medianas empresas, limitando el crecimiento, generando altos costos de pérdidas de firmas y empleos.

“En la primera parte de los noventa, son los centros de desarrollo empresariales, proyecto BID-FOMIN, el instrumento que se instala, como primera prueba piloto de intervención, en tres regiones argentinas (Mar del Plata, San Rafael, Rafaela). Y lo hacen con un mensaje al mercado de servicios locales con preponderancia del sector privado en el liderazgo de la gestión del desarrollo económico”. Costamagna, 2015 (P. 32).

Este caso fue una influencia que se convirtió en una buena práctica para los tiempos que corrían, y dio posterior contenido para el desarrollo de instrumentos como el de redes empresariales, cadenas y cluster que irían convergiendo en Rafaela con la idea de distritos industriales. Pero cabe resaltar una debilidad del modelo elegido para la implementación, en este caso no se incluyó al sector público como actor de este programa. El privado (empresas) tuvo la centralidad de actuación en esta oportunidad y esto generó una de las principales debilidades a la hora del sostenimiento de proyecto. Y representó un conflicto de intereses.

Saliendo de los años de análisis del libro, pero sí haciendo mención al período estudiado en la tesis, debemos hacer mención a un posterior proyecto BID-Fomin en nuestra localidad. Éste se dio en el año 2007, y en esta oportunidad, tomando los aprendizajes, sí se incluyó al sector público dentro de los actores de liderazgo y coordinación del mismo.

Es así como se inicia otra etapa con un proyecto BID-FOMIN de desarrollo de clusters lácteo y metalmecánico con un enfoque sistémico de competitividad que incorpora al territorio y a los gobiernos locales como nuevos actores y pone énfasis en aspectos institucionales y de innovación. Se crea la agencia ACDICAR y se trabaja sobre una región de 4 municipios con eje en Rafaela. Los resultados, a diferencia del CDE, aparecen visibles sobre el entramado institucional con el desarrollo de vínculos entre las entidades del sistema científico tecnológico, cámaras empresarias, universidades y gobiernos locales. Emergen proyectos asociativos institucionales que cobijan también grupos y asociaciones de empresas. El modelo exigía un trabajo de movilización y empuje del equipo del proyecto. Finalizados los recursos FOMIN el proceso entró en un período de debate y indefiniciones (nuevos liderazgos emergentes locales).

Otras influencias propias de Rafaela a mencionar se centran en primera instancia en la **identidad cultural de la región**, esto ha sido desarrollado en el capítulo 3 de la tesis, en donde se realizó una caracterización de la ciudad. Otra influencia que no podemos pasar por alto es la **incidencia del peronismo** en los procesos de desarrollo local, desde el proceso político, partido al que pertenece la conducción política desde 1991. Uno de los factores

determinantemente influyentes del proceso político en el desarrollo según Costamagna 2015 se basa en el

Rol activo de los gobiernos locales, la construcción política desde el diálogo y articulación, la integración de lo social y productivo, la mirada estratégica y una visión de desarrollo más allá del crecimiento, que tiene, detrás de escena, procesos de formación formales e informales (p.65).

Por otro lado, además, debemos resaltar los **procesos educativos, formativos y de capacidades**, desde el ámbito forma como informal, relacionados al desarrollo territorial en nuestra ciudad, punto crítico que da base al desarrollo y que es parte de la identidad de Rafaela.

2.8.2 Capacidades colectivas.

Según el Informe de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) 2010, «el desarrollo humano (DH) supone la expresión de la libertad de las personas para vivir una vida prolongada, saludable y creativa; perseguir objetivos que ellas mismas consideren valorables; y participar activamente en el desarrollo sostenible y equitativo del planeta que comparten. Las personas son los beneficiarios e impulsores del desarrollo humano, ya sea como individuos o en grupo» Costamagna 2015 (p. 48)

Es importante pensar ese desarrollo dentro del marco de lo local, ya que se considera, según Dubois y otros (2001), que es el lugar idóneo desde donde pensar la construcción de una globalización distinta, más equitativa y humana, en cuanto a que lo local permite redescubrir el sentido del territorio y de la comunidad. Esto quiere decir que la globalización se ve como oportunidad para universalizar los valores de lo particular y no como obstáculo al desarrollo local». Con ese marco, el mismo Dubois, A., (2013) avanza y expresa: «El DHL puede definirse como la capacidad de una colectividad para definir y llevar adelante su futuro, lo que comporta un proceso colectivo de funcionamiento que permita la creación y desarrollo de esa capacidad. Y, por supuesto, que esa capacidad se ejercite en función de crear desarrollo humano».

Estas ideas nos dan pie para resaltar dos aspectos en los que existe interacción entre el DT y el DHL: la aproximación a las capacidades colectivas y la formación como recurso estratégico. En esa línea tomamos como una buena síntesis el concepto de Capacidades como «la habilidad que tienen los individuos, grupos, instituciones y sistemas en general para identificar y resolver sus problemas; para desarrollar e implementar estrategias que les permitan conseguir sus objetivos que está dirigido a dar respuesta a las necesidades y

responsabilidades desarrollo de una manera sostenible» (Lusthaus et al., 1995; Peter Morgan, 1996 en Damert Ego Aguirre, 2013).

Por otro lado, Albuquerque (2012) plantea el tema de las Capacidades enfocándolo más desde el agente de DT y lo define como el Saber Hacer, y lo desagrega en: inserción en la cultura local, actitud proactiva ante los problemas, identificación de oportunidades, liderazgo, confianza y entusiasmo, trabajo en equipo, facilitación de talleres participativos, promoción de emprendedores locales, identificación y difusión de buenas prácticas DEL. Este autor agrega valores y actitudes: respeto hacia la cultura e identidad local, compromiso social y ético, intuición y sensibilidad, audacia y actitud propositiva y visión amplia del desarrollo local. Albuquerque expresa claramente que estas capacidades no son de una persona sino de un equipo.

Siguiendo con el tema, pero referenciándonos específicamente en Rafaela, podemos avanzar concluyendo que esta ciudad cuenta con capacidades colectivas generadas desde la base de los procesos políticos y la formación, formas de llevar a cabo el desarrollo, sus organizaciones e interrelaciones. Según Costamagna 2015 (p.66), podemos detallar estas capacidades como:

- Capacidad de reflexión. Se trata de la capacidad del territorio de construir un pensamiento propio a través de múltiples aprendizajes y, con este pensamiento, integrarse en la región, en el país y en el mundo. Una de las especificidades de esta capacidad es que se desarrolla en un contexto en el que las corrientes hegemónicas decían otra cosa, lo cual sin embargo no impide integrarse.
- Capacidad de gestionar políticas públicas. Se trata de capacidad de diseño y de implementación de políticas públicas derivada de una voluntad y de la formación de los propios actores, incluso en contra de circunstancias externas.
- Capacidad para construir agendas de formación e innovación. Es decir, capacidad para tener un camino para generar un proyecto de desarrollo.
- Capacidad de desarrollar estrategias. Esta capacidad se compone a su vez de dos: la capacidad de ir evolucionando hacia una mirada sistémica y la capacidad de construir en el largo plazo.
- Capacidad de construir una nueva gobernanza. Esta nueva gobernanza está sustentada sobre la negociación, los diálogos y el consenso. Tiene que ver con el rol de los actores.

Luego del desarrollo de algunos conceptos teóricos y solo algunas referencias necesarias abordamos el modelo analítico para el análisis del caso. Si bien, en el libro de

referencia existen más conceptos y definiciones, se tomó las que se consideraron necesarias para el abordaje.

2.8.3 Modelo analítico

Este modelo presenta una combinación del resultado dado entre interacción de la teoría y la práctica y una relación permanente de reflexión – acción, esto nos permite completar nuevos análisis de procesos de desarrollo territorial.

Según Costamagna 2015 (p. 70) este modelo cuenta con distintos elementos que lo constituyen y se relacionan, entre ellas encontramos:

Las **corrientes teóricas externas** del desarrollo territorial son definiciones, ideas, marcos conceptuales y prácticas en el ámbito del Desarrollo con énfasis en el Desarrollo Económico Territorial que se producen en algunos lugares del mundo y que tienen impacto en el territorio. Es necesario señalar que las corrientes teóricas externas llevan implícito su propio posicionamiento ideológico, definido como un conjunto de ideas fundamentales que tienden a conservar o a transformar el sistema social, económico, político o cultural existente.

La **identidad cultural del territorio** es el conjunto de valores, ideas, modos de actuar que caracterizan a un territorio resultante de la combinación de múltiples aspectos, como su historia, su cultura, su lengua y los liderazgos que se fueron dando a lo largo de los años. Identidad cultural también es fundamental para lograr el desarrollo. Según Albuquerque y otros (2008) la cultura e identidad local se conforma, entre otros, en base al nivel de articulación y organización social, hábitos de convivencia social, asunción de riesgos y actitud emprendedora local, actitud ante las innovaciones y apego a las tradiciones, valoración moral y ética ante el trabajo, pago de impuestos, solidaridad, etc., valoración del entorno natural y medioambiente local y existencia de líderes y élites culturales, económicas y políticas.

A esta definición se le agrega la de Madoery (2008) donde plantea que la dimensión relacional del desarrollo está íntimamente ligada a la cultura, y entiende que en el territorio operan identidades locales que se rebelan y se niegan a desaparecer ante la fuerza de las tendencias globales homogeneizantes. Aquí se manifiesta la impronta de los que lideran los procesos e incide en la tendencia a conservar y transformar el sistema social, económico, político o cultural y es una base desde la que se interpretan las corrientes teóricas externas.

El **desarrollo territorial** es el proceso de acumulación de capacidades para la mejora de la calidad de vida de un territorio que se materializa en una construcción compleja de la visión compartida y en la capacidad de gestión. Esta definición puede dividirse en dos partes interpretativas, la primera se basa en las capacidades y la segunda se enfoca más en lo referido a la visión o mirada estratégica compartida en procesos sociales complejos y la

capacidad de gestión para el fortalecimiento y la debilidad de los procesos. Elementos comunes para el territorio en análisis de Rafaela u otros lugares de América Latina.

Los **procesos de formación** para el desarrollo territorial son la combinación de la formación, el debate sobre los valores, la creación de espacios de coordinación y de aprendizaje y la construcción de lenguajes compartidos en un territorio. Es un punto amplio y complejo que va más allá de lo que se puede enseñar, es un entramado complejo de elementos en un proceso interactivo entre la reflexión y la práctica.

El **proceso político** del desarrollo territorial: es la combinación del diálogo, los conflictos, las alianzas y la construcción de visiones que responde a los desafíos del territorio dentro de un juego de poder de los actores de ese territorio y su posicionamiento ideológico.

La innovación productiva e institucional son las innovaciones al interior de las empresas y en el sistema productivo (de productos, de procesos, de gestión) y también las innovaciones institucionales para el fortalecimiento del entorno. Es decir que se plantean diferentes niveles innovativos, uno al interior de las empresas, otro en el entorno y otro en las instituciones.

Espacios de diálogo desde la formación y la política: son lugares de encuentros formales e informales que actúan como nexo del proceso de construcciones compartidas. No son lugares para simples intercambios de ideas o para depositar conocimientos sino, como plantea Freire, espacios con compromisos de fortalecer capacidades para el cambio.

Interacción entre el proceso educativo y el político: este no es un elemento individual, sino que es lo que marca la conexión entre los distintos elementos en una perspectiva dinámica. Son las conexiones entre lo político que gestiona el cambio y el proceso educativo que le da el sustento para hacerlo. Necesita de los espacios de diálogo y desde ahí produce una retroalimentación del proceso. Es una interacción difícil de observar, pero muy importante en la determinación del “que” y el “como” del proceso de desarrollo territorial, y además, genera flujos que permiten la innovación o la construcción de sendas de desarrollo competitivo en los entornos.

Modelo analítico desde las interacciones

Costamagna 2015 (p. 72)

Uno de los aportes más importantes de este modelo según Costamagna (2015) es la interacción entre los procesos políticos y de formación; en cuanto a los **procesos políticos**, se interpretan principalmente desde la identidad cultural del territorio y del posicionamiento ideológico de los dirigentes políticos, planteando los espacios de diálogo que se crearon y analizando su conexión con los procesos de capacitación. Por otro lado, los **procesos de formación** se analizan partiendo de las corrientes teóricas externas, planteando los espacios de diálogo creados y analizando su conexión con el proceso político.

La relación y conexión de ambos aspectos mencionados anteriormente no se plantea de forma lineal ni unidireccional, con el objetivo de analizar un proceso en base al modelo planteado. En un momento específico de estudio, se simplifica el planteo dejando de lado múltiples influencia cruzadas y cerrando el análisis sólo de un ámbito a otro.

Facilitador / Facilitación

Se denomina de esta manera a personas que traccionan los procesos, propician la conexión, empujan el debate, toman decisiones y construyen espacios de diálogo, entre otros. Aquí es donde se intenta visibilizar "quienes" propician las conexiones, quienes coordinan, quienes ejercen un poder relacional o empujan el proceso. Aquí en esta reflexión es donde se incorporan las personas al modelo. Identificando la existencia de sujetos que trabajan los

flujos y los espacios, basando su rol en el análisis y acompañamiento de los procesos. Para finalizar, podemos decir que existen conexiones entre la facilitación y los elementos del modelo analítico conformando un sistema complejo.

Cabe mencionar que este tema fue desarrollado dentro del marco teórico, aquí solo se referencia con el modelo plantado.

2.9 Agencias de desarrollo

2.9.1 Origen y definiciones

Al analizar la bibliografía sobre Desarrollo territorial, se puede determinar que existen diversas modalidades organizativas para implementar iniciativas de desarrollo, pero, en el caso específico de aportar soluciones frente a las debilidades que presentan el entramado institucional y a la necesidad de dar impulso a los sectores productivos, se constituyen las agencias de desarrollo como instrumento de gestión.

Las Agencias conforman una organización orientada a convocar las fuerzas, intereses y decisiones de los distintos actores políticos, económicos y sociales, a fin de diseñar estrategias territoriales de desarrollo y tienen como tarea principal promover la movilización de los actores socioeconómicos locales en búsqueda de la construcción colectiva de capacidades para resolver los problemas del territorio y o aplicar estrategias que potencien y desarrollen sus capacidades endógenas.

Según Perini (2015 p. 9) “La constitución de Agencias para el Desarrollo para generar iniciativas de desarrollo local se centra en la decisión política de emprender el desafío de generar una estrategia de crecimiento económico con impacto social, cultural y ambiental”

Por lo tanto, la capacidad de una organización para la gestión del desarrollo económico local implica articular y combinar en la acción, tres dimensiones:

a) La dimensión económica: basada en el estímulo a la producción local, siendo actores relevantes los empresarios locales, independientemente de la categoría productiva. Esta dimensión está determinada por el ámbito donde se entretienen las relaciones entre empresas, clientes, proveedores, mercado.

b) La dimensión Sociocultural: Referida a los valores y actitudes de la sociedad local. Representada por los diversos actores sociales, económicos, culturales y las instituciones locales; es el espacio donde opera la capacidad de acción colectiva, la cooperación; la asociatividad, la construcción de reglas de juego que genera certidumbre.

A esta dimensión Sergio Biosier (2000) denomina el “capital social que permite a los miembros de una comunidad, confiar el uno en el otro y cooperar en la formación de nuevos grupos o en realizar acciones en común. Se basa en una reciprocidad difusa” (p. 7).

c) La dimensión Político-administrativa territorial; representada por los actores políticos y las organizaciones estatales.

Según Vázquez Barquero (2005) define a las Agencias de Desarrollo como “organizaciones sin fines de lucro, de capital mixto público y privado cuyo objetivo es crear y desarrollar el entorno y el contexto en los que se mueven las empresas, facilitando los servicios de apoyo al desarrollo económico del territorio y a la inclusión social”.

La nueva política de desarrollo tiene una gestión descentralizada que se hace operativa a través de organizaciones intermedias que prestan servicios reales como las agencias de desarrollo. Sostiene, además, que la nueva política debe poner el acento en dotar a los territorios y a los sistemas productivos con los servicios que las empresas necesitan y “no en facilitar fondos directamente a las empresas” (Vázquez Barquero. 2005. Pág. 45).

Para Alejandro Villar (2005)

Las Agencias de Desarrollo Local (ADL) son una instancia de asociación público - privado que demanda la creación de una institución nueva. Ésta puede ser de gestión directa del municipio, un ente autónomo o una entidad mixta, con participación pública y privada. Permite concentrar el esfuerzo del gobierno local en una sola área, maximizando la utilización de los recursos disponibles. Posee la ventaja de constituir la cara visible y responsable de las políticas destinadas al desarrollo económico en el ámbito local. Sus problemas son que demanda recursos económicos del municipio a lo que se suma que los resultados se obtienen en el mediano plazo. Si bien es el instrumento específico más desarrollado para el desarrollo económico local, su implementación y sustentabilidad no ha resultado una tarea sencilla (p.10).

Por otro lado, Costamagna y Saltarelli (2004) definen a las Agencias de Desarrollo Local como

Instrumentos apropiados para poner en valor las políticas necesarias para darle sustento al proceso de desarrollo local. Además, reconoce que cada territorio posee características que hacen que las políticas difieran, pero refiere a la importancia de la correcta interpretación de las necesidades locales (p. 2)

En otra publicación Costamagna (2011) define a las Agencias como un

Nuevo instrumento que emerge como una alternativa para la construcción de las estrategias respaldada por una idea de gobernanza que pueda impulsar las relaciones de cooperación en los diferentes territorios en consonancia con la

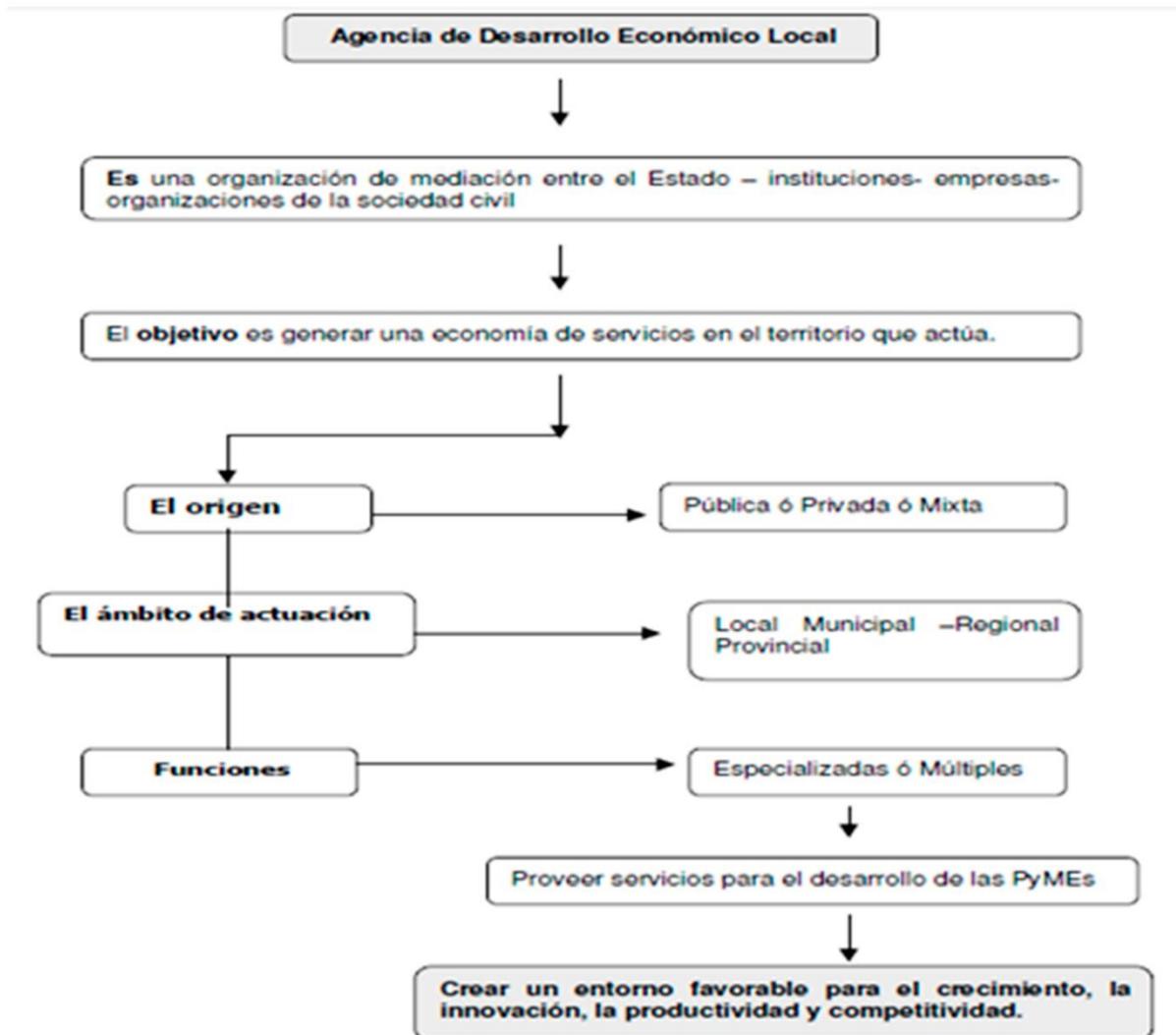
capacidad de diseño y ejecución de políticas que generen un espacio más equitativo. La Agencia, como un espacio abierto para crear confianza, realizar acuerdos, ejecutar políticas, dirimir intereses, entre otras aportaciones (p. 140).

Desde esta perspectiva, las Agencias son organizaciones que tienen el rol de planificar, diseñar y ejecutar estrategias de desarrollo territorial. Su acción se asienta en el marco de los principios de la capacidad endógena para dinamizar la productividad generando capacidades y competencias y, en función de la realidad del territorio, en el marco de la complementariedad y la cooperación público-privada.

Según Perini (2015 p. 11), Agencias de Desarrollo Local, se puede mencionar las siguientes dimensiones como determinantes organizativas:

- a) Son espacios construidos para la concertación de iniciativas de los distintos actores sociales territoriales;
- b) Orientan sus acciones a partir de la planificación estratégica;
- c) Desempeñan un rol activo en la capacitación de los recursos humanos;
- d) Orientan su acción a la dinamización del sector empresarial local y la mejora del entorno productivo.
- e) Se constituyen en el marco de políticas descentralizadas

Considerando lo desarrollado hasta el momento, se puede resumir que las Agencias de Desarrollo Económico Local se caracterizan por:



Fuente: Perini 2015 p.15

Podemos definir entonces, a las agencias de desarrollo como organizaciones con la misión de diseñar e implementar una estrategia territorial que tiene como objetivo recuperar las potencialidades y recursos endógenos y articularlos con los factores exógenos, con el objetivo de lograr el fortalecimiento del entramado productivo e institucional, conformando escenarios que favorezcan la competitividad del territorio. Estimulando y propiciando la conformación y desarrollo de redes de actores, que trabajen en la construcción de un camino hacia el desarrollo que generen innovaciones tanto económicas como productivas, sociales e institucionales. Esto favorece el desarrollo y un mejor aprovechamiento de las ventajas competitivas endógenas del territorio para dinamizar la productividad, generando capacidades y competencias.

2.9.1.1 Las Agencias de Desarrollo en Europa

Si bien la existencia de Agencias de Desarrollo en Europa está justificada por diversas causas, según los diferentes países y sus objetivos, se puede generalizar afirmando que su inicio se da como respuesta a las actuaciones encomendadas a la política regional y del nuevo papel asignado a los entes públicos dentro de un contexto caracterizado por: la internacionalización de las economías, el proceso de la Unión Europea, la fuerte dinámica innovadora y de continuo cambio tecnológico, la tercerización de las economías, y la primacía de los criterios de mercado. (Perez Rossi, 2012).

En este sentido, las Agencias de Desarrollo nacen impregnadas de una nueva filosofía de intervención en la actividad económica. Los territorios locales le han ido agregando a la agenda de las agencias, entre otras cuestiones, la preocupación por el desempleo, que se expresaba y se expresa en cada lugar, con características propias aportadas por el entorno de emplazamiento (Pérez Rozzi, S. 2009).

Desde otro enfoque, las Agencias de Desarrollo también han sido creadas para gestionar de manera conjunta y global todas las funciones relativas al desarrollo económico, que hasta ese momento habían sido administradas por distintas instituciones de ámbito regional, local o nacional. En este punto podemos mencionar como ejemplos específicos, por una parte, la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale (o DATAR), creada en Francia en el año 1963 como departamento interministerial del gobierno francés; la llamada Cassa per el Mezzogiorno, fundada en Italia, controla igualmente una red de instituciones involucradas en la puesta en marcha de políticas de desarrollo.

Existe una gran diversidad de agencias en Europa, muchas de ellas forman parte e integran la Asociación Europea de Agencias de Desarrollo Regional (EURADA).

Las dos primeras Agencias de Desarrollo Regional creadas en Europa fueron la Industrial Development Agency de Irlanda, en el año 1949, y la Cassa per il Mezzogiorno, mencionada más arriba, y creada en 1950, con la responsabilidad de la promoción económica en el primer caso, y reducir el atraso de las regiones italianas del sur en el segundo.

El principal objetivo era la ejecución de programas y proyectos de infraestructura, que apunten al crecimiento de la producción agrícola, luego se extendió a la promoción y desarrollo del sector industrial a través del otorgamiento de incentivos y subvenciones.

Años más actuales, se ha otorgado mayor protagonismo a la provisión de servicios especializados para las empresas, principalmente los referidos a la modernización tecnológica

y el marketing, dirigidos prioritariamente a las PYMES. Asimismo, se intenta fomentar el acuerdo y la interrelación entre Agencias de distintos países.

2.9.1.2 Las Agencias de Desarrollo en España

Las agencias españolas han sido creadas a partir del año 1978, tras la aprobación de la descentralización contenida en la Constitución de dicho año y de los Estatutos de Autonomía de cada una de las regiones españolas, asumiendo competencias en el campo de la promoción económica. La primera en fundarse fue la Sociedad para la Promoción y Reconversión Industrial (Grupo SPRI) del País Vasco, en el año 1981, y la última en entrar en funcionamiento, la Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León, a mediados de 1995.

Los objetivos de cada uno de los casos fueron determinados en base al contexto social y económico de cada momento.

Así, cuando se creó la SPRI (Sociedad para la Promoción y la Reconversión Industrial), la economía estaba inmersa en una profunda recesión, como consecuencia de la segunda crisis del petróleo (en el año 1979); en ese caso los objetivos se centraban principalmente en hacer frente a la crisis y su impacto en la industria del país, además de su repercusión en el empleo. Del mismo modo, al fundarse el IFR (Instituto de Fomento Regional) de Asturias, el fin básico y principal consistió en facilitar los procesos de saneamiento y reconversión industrial (Alburquerque, F. 2009).

Luego, al mejorar la coyuntura económica, los objetivos fueron tornando, asumiendo los retos hacia la innovación y el desarrollo tecnológico, la creación de empresas y los servicios a éstas, la cooperación empresarial, la dotación de infraestructuras, el apoyo a pymes y la internacionalización.

2.9.1.3 Las Agencias de Desarrollo en Italia

Según Perez Rossi (2012)

La Agencias de desarrollo local han nacido habitualmente del accionar de específicos instrumentos de programación regional, en larga medida estimuladas por las políticas de la Unión Europea y de la programación negociada. Estas han sido emanaciones de expresiones regionales, con específicas misiones dadas por los policymakers. Se pueden resumir tres tipologías de modelos:

- un primer modelo de tipo meramente financiero: nacen en los años '70 y en mayor medida en los '80 con el fin de intermediar recursos para el desarrollo, asumiendo lógicas y prácticas cercanas a aquellas de los intermediarios financieros tradicionales.
- un segundo modelo está ligado a la perspectiva del desarrollo industrial a nivel regional y nace prevalentemente con la configuración de consorcios para el desarrollo industrial, con el objetivo específico de hacer nacer nuevas áreas industriales o recuperarlas.
- el tercer modelo nace donde los procesos de desarrollo han estado guiados por planes estratégicos que han diseñado los caminos del desarrollo local. En este caso se encuadran todas las primeras experiencias de marketing territorial (estratégico). (p.82)

La gran mayoría de las estructuras que hoy existen fueron constituidas en años bastante recientes: de las 185 agencias del censo del Observatorio en 2002, sólo 39 ya actuaban antes de 1995. (Cersosimo, D. 2002).

2.9.1.4 Las Agencias de Desarrollo en América Latina

En una mayor aproximación a nuestro caso en cuestión, avanzando en la descripción y los orígenes de las agencias de desarrollo en diferentes continentes y países, nos acercamos al análisis de las mismas en América Latina, y así es como describiremos las siguientes agencias. Para ello nos basamos en la investigación realizada por Farías 2019 (p.55).

Guatemala

La Agencia de Desarrollo Económico Local ASDECOHUE, tomada como caso de análisis, fue creada en 1993, surge de esta manera durante la primera oleada de agencias creadas en América Latina. El ámbito de actuación es regional y persigue como objetivo el desarrollo territorial, con el propósito de generar desarrollo humano.

Los actores públicos que la conforman pertenecen a los niveles local, departamental y ministerial. Los actores privados están representados por microempresas locales. A éstos se le suman 22 organizaciones sociales de género, más organizaciones de representación étnica locales y cooperativas también de naturaleza local.

La agencia cuenta con recursos humanos propios y sus recursos económicos provienen de la contribución de los socios (entre un 3 y un 7%). La gestión de créditos también es otra fuente de ingresos.

Se trata de una organización que participa en programas de cooperación internacional.

Con respecto a los servicios que brinda, podemos mencionar la participación de la agencia en procesos de planificación estratégica económica territorial, acciones tendientes a la promoción de la equidad de género y la promoción de pueblos originarios.

Con respecto a los beneficiarios de los servicios prestados se destacan algunos sectores específicos de población (como mujeres, población indígena y población rural), micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas y asociaciones.

Los proyectos implementados por la agencia responden a sus propias estrategias y prioridades.

Las estrategias utilizadas para la llevar adelante los proyectos se basan en:

Promoción y apoyo a las cadenas de valor locales, promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas, apoyo a pequeñas y medianas empresas, adquisición de capital productivo, promoción y difusión de una cultura salvaguarda del medioambiente y promoción y apoyo a la igualdad de género e inclusión social.

Ecuador

La Agencia tomada como análisis para este país, Corporación de Desarrollo Económico y Competitivo de Bolívar-Codecob, fue creada a través de un acuerdo ministerial en el año 2003 y posee un alcance regional.

Respecto de sus objetivos, se pueden definir el desarrollo empresarial, el desarrollo territorial en general y el desarrollo territorial con el objetivo de generar un desarrollo humano.

Los actores que la integran son un gobierno provincial, siete gobiernos locales, dos universidades, gremios, cámaras de comercio, pequeñas industrias, sector agrícola, ONG, colegios profesionales, organizaciones urbanas y rurales y organizaciones de mujeres emprendedoras. El sector empresarial está representado por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del ámbito local.

Cuenta con recursos humanos propios: 3 empleados administrativos y 2 técnicos que trabajan de manera directa. A esta dotación se suma el trabajo indirecto de 5 asesores de la

cooperación internacional y 200 técnicos asesores externos contratados para la ejecución de proyectos.

Las fuentes de financiamiento corresponden a la contribución de los miembros, venta de servicios, gestión de créditos y la gestión de proyectos productivos y de infraestructura mayor al 30% del presupuesto de la agencia.

Con respecto al trabajo en red, se integra con 100 organizaciones de la sociedad civil con, quienes conforma una red subnacional. Además, se incorpora a una red regional internacional junto a 190 países miembros y a una extracontinental conformada por más de 80 países.

La agencia participa en programas de la cooperación internacional y de la internacionalización de actividades locales.

Los servicios que presta la agencia son: participación en procesos de planificación estratégica económica territorial, servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial, promoción de la equidad de género, promoción de pueblos originarios, promoción de población con discapacidad y servicios a la producción.

Los beneficiarios de los servicios que presta esta agencia son: sector privado, población vulnerable, micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, grandes empresas, ONG y asociaciones o instituciones, sector público, gobierno local y otras instituciones públicas.

Respecto del origen de los proyectos, se mencionan los que responden a las estrategias y prioridades de la agencia, junto con otras ofertas no correspondientes a las prioridades actuales del territorio.

Las estrategias utilizadas para la concreción de proyectos son el análisis y la investigación- acción sobre los recursos locales, la promoción y apoyo a las cadenas de valor locales, y la promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas. A estas se suman el apoyo a las pequeñas y medianas empresas, la adquisición de capital productivo, infraestructura, promoción y difusión de una cultura, salvaguarda del medioambiente, promoción y apoyo a la igualdad de género e inclusión social.

Con la ejecución de cada proyecto, la agencia utiliza indicadores de gestión que miden los impactos en el empleo, la creación de empresas, el crecimiento económico, el respeto a los derechos, la inclusión de género y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible.

Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala municipal y se encuentran incluidas dentro de un plan de desarrollo nacional y provincial, sin adaptación al ámbito local, y forman parte de un plan estratégico.

El perfil de desarrollo del territorio se encuentra definido y motorizado por la actividad agrícola, el comercio y la burocracia administrativa. Las iniciativas de desarrollo local son impulsadas desde otros niveles de gobierno u organismos internacionales.

En el territorio se llevan adelante políticas socioeconómicas subnacionales, sustentables en el tiempo; de promoción, provenientes de la cooperación internacional, también sustentables en el tiempo, y de desarrollo productivo de origen nacional, que no se han sostenido en el tiempo.

El Salvador

La Agencia para el desarrollo económico local del Departamento de Sonsonate fue creada en el año 2003 y comenzó a operar formalmente en el año 2004. Su cobertura territorial es de carácter regional, distribuida entre zonas rurales y urbanas.

Los objetivos de la agencia son: desarrollo empresarial, desarrollo territorial general desarrollo territorial con el objetivo de generar un desarrollo humano y desarrollo turístico.

Los actores que intervienen del ámbito político-institucional son gobiernos locales, organismos gubernamentales de otros niveles del Estado y otros actores extra locales. Participan, además, dos grandes empresas privadas del ámbito local.

Los recursos humanos son propios, 16 en total, y trabajan de manera indirecta para la agencia.

Las fuentes de recursos económicos provienen de la venta de servicios y de la gestión de proyectos productivos y de infraestructura.

La agencia se vincula con cuatro universidades y un centro de capacitación que le brindan asesoramiento técnico a través de convenios formales. Además, trabaja en una red subnacional y dos redes regionales internacionales, está conformada por 12 integrantes y, no obstante, no participa de programas de internacionalización.

Con respecto a los servicios que presta se destacan: participación en procesos de planificación estratégica económica territorial, servicios de apoyo a la planificación y promoción territorial, promoción de pueblos originarios, servicios a la producción.

Los beneficiarios de los servicios prestados por la agencia son: sector privado, pueblos originarios, micro, pequeñas y medianas empresas, cooperativas, grandes empresas, ONG y asociaciones o instituciones, gobierno nacional y gobierno local.

Los proyectos responden a las estrategias y prioridades de la agencia y las estrategias para llevarlos a cabo son: el análisis y la investigación-acción sobre los recursos locales, promoción y apoyo a las cadenas de valor locales, promoción y difusión de innovación en las cadenas de valor priorizadas, apoyo a pequeñas y medianas empresas, adquisición de capital productivo, inclusión social y desarrollo turístico.

Utiliza indicadores de desempeño financieros, de satisfacción y de crecimiento empresarial. Las políticas de desarrollo económico del territorio se ejecutan a escala regional, incluidas dentro de un plan de desarrollo nacional sin adaptación al ámbito local e incluidas dentro de un plan estratégico, y son impulsadas desde el territorio.

El territorio se ajusta a un perfil definido motorizado por la actividad turística. Los circuitos económicos predominantes son el informal y el de subsistencia.

Las políticas que se llevan adelante en el territorio son de carácter socioeconómico, de promoción y de desarrollo productivo, y pertenecen a iniciativas del Gobierno nacional.

2.9.1.5 Orígenes de las Agencias de Desarrollo en Argentina

En nuestro país, Las Agencias de Desarrollo Local surgen en la década del '90 en un contexto de grandes cambios y profunda crisis, en donde era necesario contar con una nueva forma institucional que responda y genere una solución estratégica e innovadora para la gestión del Desarrollo local. Las primeras se constituyen a partir de referencias europeas, especialmente las prácticas desarrolladas en España e Italia, luego se fueron expandiendo estas experiencias de acción llegando a América Latina y a nuestro país.

La primera experiencia en nuestro país se dio en la ciudad de Córdoba en el año 1997 y luego en la ciudad de Rosario en el año 2000, en ambos casos se generó e introdujo, por decirlo de alguna manera, la concepción del término e institucionalidad de Agencia de Desarrollo a través de un plan estratégico. Se comenzaron a sentar las bases del concepto y de la institución. En los dos casos mencionados como pioneros nacionales de las agencias, se desarrollaron con la asistencia técnica y metodología de expertos europeos.

De manera casi simultánea en nuestro país, diferentes organismos nacionales comenzaron a trabajar con el nombre de las agencias, pero con un perfil más orientado a los

servicios para la pequeña y mediana empresa. Dentro de estos organismos, encontramos a la Secretaría de Pequeña y mediana empresa de la Nación (SEPYME), el Banco de la Nación Argentina (generando los Centros de Negocios) y el Ministerio del Interior de la Nación a través del Instituto Federal de Asuntos Municipales.

Esto generó la superposición de actividades en un primer momento, que luego se fue solucionando con el transcurrir del tiempo.

La sanción de la ley 25.300 en el año 2000, para el fomento de las Micro y pymes argentinas, permitió a la SEPYME promover la creación y articulación de una red de agencias de desarrollo productivo (ADP) a nivel nacional. Ésta tenía como principal objetivo contribuir al desarrollo productivo de determinadas localidades o regiones de nuestro país. La red se conformó a través de convenios-marco con las provincias, integrando las entidades existentes en ellas y construyendo una importante cantidad de Agencias. Se conformó de esta manera una red que abarcaba más de 60 instituciones de nuestro país, integrando 20 provincias.

Dentro de los requisitos establecidos en el convenio-marco se pueden resaltar los siguientes, como los más significativos según Costamagna; Saltarelli, (2004, p. 5):

1. Se insta de la creación (o rediseño) de “una institución especializada en la asistencia a las pequeñas y medianas empresa... cuya dirección será ejercida mayoritariamente por el sector privado”
2. Que su órgano directivo deberá “estar compuesto por representantes del sector público provincial y/o local y del sector privado, entendiéndose por tales a los empresarios de reconocida trayectoria en la zona”.
3. Que deberán contar con un Consejo Asesor entre los que deberán incorporarse todos aquellos agentes públicos y privados que se consideren necesarios.

Los principales objetivos de funcionamiento asignados por la ley fueron: actuar como ventanilla de acceso a todos los instrumentos y programas de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa, promover la articulación de todos los actores públicos y privados que se relacionan con el desarrollo productivo y entender a nivel de diagnóstico y formulación de propuestas, en todos los aspectos vinculados al desarrollo regional. Entre los servicios que prestaban se destacaba el apoyo crediticio, información sobre líneas de asistencia financiera a emprendedores y MIPyMEs; asesoramiento para la solicitud de créditos; capacitación, consultoría y apoyo tecnológico; información para empresas; comercio exterior y asistencia

para la exportación; difusión y acompañamiento a ferias y misiones y vinculación con el sector privado y público. (Martínez, Liendo, Castagna, Pellegrini; 2008).

A su vez, cada provincia fue dando sus pasos y experiencias. En Rafaela, en particular, se conformó en el año 1997 el Centro de Desarrollo Empresarial BID-UIA; esta institución, si bien no poseía el nombre de Agencia de Desarrollo, contaba con un perfil y acciones similares. Éste funcionó hasta el año 2006 que se dio inicio a la Agencia de desarrollo local, que luego veremos con mayor profundidad en el estudio del caso.

2.9.1.6 Las Agencias de Desarrollo en Santa Fe

A nivel provincial podemos decir, que los primeros pasos se dan en el año 1996, cuando desde la Dirección Provincial de Desarrollo Local del Ministerio de Producción de la Provincia de Santa Fe, se impulsa el Programa Municipios Productivos, cuyo objetivo fue descentralizar la Política Productiva del gobierno, potenciando la creación y fortalecimiento de áreas específicas de apoyo a la producción.

En 1998 se inicia la conformación de Asociaciones para el Desarrollo Regional, las mismas se crearon con el objetivo de orientar y colaborar con los Gobiernos Municipales y Comunes, en la promoción de la producción y el desarrollo regional. Estas instituciones se crearon sobre la base de iniciativas locales apoyadas por el Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe, como entidades sin fines de lucro que tenían por objeto promover la producción agro ganadera, industrial, educativa y cultural. (Martínez, Liendo, Castagna, Pellegrini; 2008).

Esto se solapa en el año 2000 con la ley 25.300 antes mencionada; en ese mismo año, se crea la primera agencia de desarrollo de la provincia. Estamos hablando de la Agencia de Rosario, que nace como producto de un proceso de planificación estratégica de dicha ciudad.

Es importante rescatar y resaltar que nuestro país no cuenta con un esquema patrón o modelo de agencia que guíe las estrategias ni tampoco un marco conceptual. Cada territorio desarrolla y adapta esta institución desde un esquema endógeno, moldeándolo a las necesidades y mandatos particulares. Lo importante es crear en cada caso la organización que mejor responda a las condiciones y características locales, garantizando un instrumento eficaz y eficiente para promover el desarrollo, y que asegure la participación efectiva de los actores relevantes del territorio en las iniciativas de desarrollo.

Algunos autores sostienen esta característica tan importante que mencionábamos anteriormente, de no poseer un modelo rígido de agencia, como uno de los factores de éxito

más importantes. Considerando en esto tres elementos claves: la asociación y participación de los actores y agentes que inciden en el desarrollo del territorio, la visión estratégica del desarrollo y la movilización y puesta en valor de recursos.

2.9.2 Dimensiones y caracterización de las agencias

A pesar de la gran heterogeneidad que presentan estas instituciones, las Agencias se pueden clasificar o agrupar según diferentes dimensiones, como lo son: los actores que intervienen en ella, las funciones asignadas, la dimensión territorial que abarcan, los modelos de gestión, el esquema jurídico que presentan, sus objetivos y el tipo de financiamiento (Alejandro Villar, 2007 p. 85).

Se presentan a continuación cada una de estas dimensiones.

- Según los actores intervinientes: las agencias pueden ser:
 - a) de tipo multiactorial, cuando reúnen a diferentes tipos de asociados, como entidades empresariales, sindicales, estatales y organizaciones de la sociedad civil. Se trata de las más integrales y abarcativas y responden a un nivel de maduración elevado del proceso de desarrollo;
 - b) de tipo público-privado pero que contempla sólo a los actores empresariales;
 - c) de tipo empresarial
- De acuerdo al territorio en el que se desenvuelve, el organismo puede ser: local/municipal, regional/intermunicipal, regional/provincial, o de tipo mixto
- Con respecto a la función que les corresponde desempeñar en cada situación concreta, realización de estudios sobre el sistema productivo local, que tienen como función principal la de ejercer como think tank para otras instituciones o para la opinión pública. Otras, tienen el carácter de “foros” de discusión y debate de propuestas relevantes para la economía local y reúnen a representantes de los distintos sectores económicos, políticos, sindicales y académicos. Otro tipo, más frecuente en países europeos, es el de la agencia especializada en diseñar y ejecutar programas destinados a promover el desarrollo económico.
- De acuerdo con los modelos de gestión que presentan, pueden definirse, por un lado, un modelo centralizado donde un actor controla los intereses en juego, recursos y toma todas las decisiones. Es un modelo poco común que permite centralizar las decisiones y el control del proceso de desarrollo. En este caso, la

agencia se organiza y gestiona de acuerdo con las características de la organización dominante. El otro modelo es el descentralizado, donde un grupo relevante de actores poseen la capacidad de decidir sobre los diferentes aspectos del desarrollo, en cuyo caso el diseño del programa de actuaciones tiene que ser pactado expresamente entre todos los agentes.

- Según la amplitud de los objetivos propuestos, se pueden diferenciar las agencias con objetivos sectoriales de las que tiene objetivos globales. Las primeras son de tipo especializadas. Por ejemplo, en la promoción empresarial y en la oferta de servicios al tejido empresarial local (tecnología, financiación, promoción comercial, etc.), o en la promoción de las infraestructuras (terrenos y locales industriales). Las segundas presentan una multiplicidad de objetivos, por lo que promueven un programa integrado de desarrollo y abarcan ámbitos considerados estratégicos.

- En relación a las acciones que las agencias desarrollan e implementan.

Es difícil definir esta sectorización de actividades o acciones debido a la gran heterogeneidad que manifiesta este tipo de institución, pero de forma genérica, algunas acciones comunes implementadas por las agencias se pueden definir entre las más corrientes como lo son la promoción del territorio en el que se desempeñan. Consiste en actividades que buscan mostrar los atractivos del territorio para atraer la inversión externa (se ponen de relieve las ventajas impositivas, espaciales, de infraestructura, de comunicaciones, de recursos humanos y naturales que éste posea). Otro tipo de actividades muy común que desarrollan las agencias consiste en la generación, organización y oferta de información relevante para los actores económicos locales (por ejemplo, condiciones de los mercados y a las oportunidades de inversión). Por último, otra de las actividades desempeñadas, es el asesoramiento y orientación a los empresarios locales en temas de desarrollo económico y para la formulación, monitoreo y evaluación de proyectos (asistencia técnica especializada a empresas y actores socioeconómicos para resolver problemas, etc). Finalmente, las actividades que se encuentran más comúnmente son las de formación y capacitación destinadas a empresarios, gerentes y trabajadores.

- Con relación al tipo de organización jurídica que adoptan, estos organismos pueden ser:

- a) instituciones públicas gerenciadas por la administración local y que operan como un departamento municipal más;

- b) entes autónomos que suelen ser creados por la administración local y gestionados como órganos con personalidad jurídica propia;

c) entidades o sociedades mixtas con participación pública y privada, personalidad jurídica propia y plena autonomía de funcionamiento.

d) instituciones privadas bajo la fórmula de sociedades mercantiles de propiedad privada.

Por último, respecto a las fuentes de financiación de las agencias, los fondos pueden provenir:

a) exclusivamente del sector público (local, provincial o nacional),

b) de manera mixta entre el sector público y el privado (ejemplo, a través de una cuota, o aquellas donde éste se realiza para solventar actividades concretas que, generalmente, benefician al mismo sector que provee los recursos).

c) agencias financiadas por fuentes exclusivamente privadas.

2.9.3 El conocimiento para la acción en las Agencias de Desarrollo

Es indispensable que las agencias de desarrollo generen conocimiento sobre el territorio en el que se encuentran inmersas y generan acciones, Este conocimiento se basa en la realización de relevamientos sobre el tejido productivo, modo de desarrollo local a lo largo de la historia, identificar costumbres, valores, entre otros aspectos, además de reconocer los actores locales relevantes, liderazgos institucionales, cultura organizacional, capacidades, niveles de cooperación, es decir, contar con un mapa de relaciones y actores con el fin de determinar la sinergia.

Este proceso de generación de información, se debe reconocer como un espacio de generación de información democrático, participativo, colaborativo como un reconocimiento de recursos locales para el desarrollo. Esto significa que en algunos territorios la información la debe generar la agencia de desarrollo con información y participación de otros organismos, en otros la harán de manera conjunta a otras instituciones y en otros se aprovechará la información gestionada por centros de estudios específicos.

Esta información y conocimiento del territorio es vital para pensar y convertir en acción el desarrollo local; una Agencia en primer lugar debe construir el conocimiento sobre las particularidades del territorio, y en segunda instancia, utilizar el conocimiento para desencadenar un proceso de discusión sobre cómo articular gobierno-sociedad- empresas-mercado, y por último, utilizar el conocimiento para promover la planificación y la gestión estratégica del territorio; articular conocimiento, concertación, decisión que impliquen un impacto en el sistema productivo-territorial.

Al diseñar y llevar a cabo políticas de desarrollo no solo es importante esclarecer el rol del Estado, sino que además deberá adaptar el marco jurídico, normativo y regulatorio para la promoción del desarrollo económico local (Albuquerque 2004).

El pensamiento de North (1994) ha promovido el debate sobre las organizaciones del estado, las instituciones y los sistemas políticos en el proceso de evolución y comprensión de los cambios económicos, y sostiene que:

Las instituciones constituyen la estructura de incentivos de una sociedad y, en consecuencia, las instituciones políticas y económicas son los determinantes subyacentes de los resultados económicos; además expresa que la relación entre las instituciones y las organizaciones la que configura la evolución institucional de una economía. Si las instituciones son las reglas del juego, las organizaciones y sus dirigentes son los jugadores. (p.767).

2.9.4 Tipos de agencias de desarrollo

Según un estudio realizado por Clark, Huxley y Mountford; (2012), se avanzó en una categorización de agencias de desarrollo basada en las funciones que estas desempeñan dentro del sistema de desarrollo local y las actividades que realizan.

Aunque existe un cierto grado de solapamiento entre cada una, estas categorías son: agencias de desarrollo y revitalización, agencias de crecimiento económico y productividad, agencias de economía integrada, agencias de internacionalización, y agencias de visión y asociación.

»Agencias de desarrollo y revitalización. Estas agencias tienen como principal responsabilidad mejorar la competitividad de la localidad a través de la facilitación y gestión de proyectos de inversión orientados a la transformación física de la localidad, como infraestructura de transporte, bienes raíces y transformación urbana.

» Agencias de crecimiento económico y productividad. Están orientadas principalmente a estimular el desarrollo de factores “blandos” y tienden a enfocarse en actividades de promoción, desarrollo de capacidades, emprendimiento, crecimiento empresarial, inversión y conservación.

» Agencias de economía integrada. Basadas en una visión más integral del desarrollo, estas agencias tienden a enfocarse en ambos factores: duros y blandos. Intentan unir todos los aspectos del desarrollo local en un modelo integrado o plan maestro; y trabajan de manera cercana con toda la gama de socios necesarios para hacer realidad la visión planteada.

» Agencias de internacionalización. Están orientadas a posicionar a las ciudades en la esfera global. Este tipo de agencias de desarrollo se enfocan principalmente en actividades

de promoción y de mercadeo (branding) internacional. Buscan construir una oferta de valor único y diferenciado para sus ciudades y tienden a desarrollar y promover estrategias de internacionalización.

» Agencias de visión y asociación. Estas agencias tienden a facilitar los niveles de asociatividad, aumentar la investigación disponible sobre la localidad y publicar investigaciones. Estas organizaciones promueven una visión común entre los socios, lo que determina la agenda de desarrollo para las ciudades.

Esta categorización está basada como se dijo anteriormente en las funciones y actividades que desempeñan las agencias de desarrollo, si bien, muchas de estas organizaciones en un primer análisis parecen ser abarcativas e integrales, al combinar distintos mecanismos de estímulo al desarrollo en general, cuando se analizan con mayor detalle es posible observar que muchas de ellas están comenzando un proceso de especialización, enfocándose en objetivos y actividades en particular.

2.9.5 Los servicios de desarrollo empresarial

Algunos de los servicios que prestan las Agencias

Al avanzar en la lectura sobre los modelos de agencias de desarrollo de nuestro país, podemos generalizar a priori, algunos de los servicios que éstas prestan al entramado productivo e institucional del territorio en el que actúan. Estos servicios responden a una amplia gama y algunos de ellos son, por ejemplo, el asesoramiento en comercialización, capacitación, implementación de programas de proveedores, pools de compra para comercios minoristas, implementación de programas de calidad y mejora continua, de diseño y tecnología de fabricación, gestión y formulación de proyectos de inversión, entre otros.

Cabe destacar que los servicios que cada agencia brinda dependen principalmente del objetivo que ésta tenga, de la misión de la misma en el entramado, de los ejes de trabajo que la integren y de las funciones que a esta institución se le designen. Todos estos aspectos se desarrollarán luego en la tesis, como ampliación de la teoría sobre agencias de desarrollo.

Albuquerque, F (2004, p.10). plantea el siguiente esquema en los servicios que brindan las agencias:

- Información empresarial (Acceso a información relevante para el desarrollo de actividades empresariales; Bases de Datos de interés empresarial; Servicios de Atención Personalizada para micro y pequeñas y medianas empresas).
- Capacitación en gestión empresarial (A fin de mejorar la cualificación en gestión, administración y dirección de empresas).
- Capacitación en gestión tecnológica (Con el fin de mejorar la cualificación de la empresa en la gestión de los procesos tecnológicos concretos).
- Capacitación en consultoría de empresas (Fortalecer la capacidad territorial en servicios de consultoría).
- Apoyo a la innovación productiva (Asesoría y realización de diagnósticos especializados sobre innovaciones de producto y proceso; Conocimiento de materiales, semillas, insumos, etc.; Diseño de producto; Imagen de marca; Certificación, normalización y control de calidad; Análisis de impactos ambientales, Envase y embalaje; Seguridad industrial, etc.).
- Comercialización y apoyo a la exportación (Facilitar la información de mercados de insumos y destino; Acceso a canales de comercialización y mercados externos a la región; Capacitación en Comercio exterior; Organización de Ferias, etc.).
- Cooperación empresarial y creación de empresas (Fomentar la cooperación entre microempresas y pymes, alentar alianzas estratégicas empresariales y promover la creación de nuevas empresas; Bolsas de subcontratación de empresas; Promoción de redes de empresas; Creación de “viveros” o incubadoras de empresas; etc.).
- Asesoramiento financiero (Asesorar a las Mipymes en el acceso al crédito, diferentes productos financieros y realización de los proyectos de inversión).

Los servicios detallados, que responden a netamente a demandas empresariales, fueron diversificándose y complementándose de otros que responden a líneas de acción o ejes estratégicos incorporados por las agencias, como lo son por ejemplo la economía social, turismo, medioambiente, entre otros.

Esta reestructuración o rediseño, responde a la evolución de los aprendizajes en torno a que desarrollo empresarial y luego desarrollo económico local, son procesos de condición necesaria pero no suficiente para alcanzar el desarrollo territorial.

2.9.6 El rol de las agencias de desarrollo

En base a lo transitado hasta el momento en la teoría, podemos decir, que las agencias de desarrollo añaden valor significativo al sistema de desarrollo local, al facilitar la planificación y concreción efectiva de los objetivos. Las agencias de desarrollo son, frecuentemente, organizaciones flexibles que pueden estar precisamente diseñadas para transformar efectivamente el ambiente donde operan. Debido a que los desafíos y oportunidades del desarrollo local varían entre cada territorio, las agencias muestran un alto grado de diversidad con respecto a los objetivos, actividades, estructuras, herramientas, funciones, modelos de negocio y enfoques. A pesar de esta diversidad, por lo general, su actuación contempla lo siguiente:

- » Actúan bajo la supervisión del gobierno local, pero mantienen un grado razonable de autonomía.
- » Mantienen una vinculación con el “mercado” más que con la “ciudadanía”.
- » Actúan como líderes en el sistema de desarrollo local.
- » Movilizan personal con experticia y experiencia en desarrollo económico.
- » Facilitan actividades “colaborativas” o “multilaterales”, como planificaciones intersectoriales e intermunicipales y empresas conjuntas.
- » Establecen metas y objetivos claros tanto para su funcionamiento como para las actividades y participaciones en el territorio.

Estas características son precisamente las que permiten que las agencias de desarrollo hayan surgido como una poderosa herramienta para que las localidades puedan planificar y alcanzar sus objetivos de mediano y largo plazo.

A su vez, Costamagna (2011) manifiesta que las agencias de desarrollo surgen como una nueva institucionalidad en el territorio que intenta cumplir con el objetivo de ser un instrumento que permita trabajar en el diseño de estrategias y en la implementación de políticas desde un ámbito formal de vinculación público-privada. (pág. 129). De esta manera, las agencias son un emergente de los conceptos de gobernanza territorial.

Esta perspectiva impone reflexiones sobre quién debe asumir el papel de explicar los intereses, quien va a mediar el conflicto, quién va a trabajar para diseminar el conocimiento y la innovación e intentar políticas inclusivas. El papel del estado, de las políticas públicas en la construcción del desarrollo territorial y de las agencias son claves en esta mediación (p. 31).

Siguiendo la línea de que el desarrollo de un territorio depende de la capacidad para introducir innovaciones en el sistema productivo y el tejido empresarial, pero incorporamos a esto la necesidad de trabajar con el conjunto de agente y actores de ese territorio, sus capacidades y competencias para que el sistema sea el que construya el conocimiento. Según Alburquerque (2004):

La introducción de las innovaciones no depende ni del tamaño de las empresas ni de la financiación dedicada a la ciencia y tecnología básica. Para que las innovaciones se produzcan es necesario que las personas y las organizaciones usuarias de las mismas, esto es, los agentes productivos y empresariales, se involucren en la adaptación y utilización de los resultados de las actividades de investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i). De allí, la importancia, cada vez mayor de los sistemas territoriales de innovación (pág. 131).

En base a lo mencionado anteriormente vemos de manera clara, los nuevos roles de agregado de valor en el entramado interinstitucional de los territorios que comienzan a cumplir las agencias de desarrollo. Adaptando así los nuevos criterios y definiciones de sistemas de innovación territorial, gobernanza territorial y la inclusión de las distintas fases del proceso de innovación. Dejando de lado de esta manera y a través de esta institucionalidad las viejas miradas reduccionistas de los procesos de innovación que sólo concentraban la incorporación de tecnología en las empresas.

Este nuevo rol, se basa en la construcción de entornos favorables conformado por factores externos a las empresas, como lo son entre ellos por ejemplo el estímulo social hacia la creatividad, la promoción de la cultura emprendedora local, la vinculación entre el sistema educativo con los requerimientos y problemas de los sectores productivos, entre otros. Según Costamagna (2011) en estos entornos externos favorables la innovación provoca un efecto multiplicador que genera una sinergia de los factores. Los entornos territoriales favorables representan la tarea más importante para el impulso del desarrollo. Para ello se requiere del involucramiento y compromiso activo de los agentes y actores territoriales, como mencionamos anteriormente, el accionar de las agencias de desarrollo. En ella se deberían incorporar para este fin el debate de todos los actores locales, desde el municipio, los sindicatos, niveles educativos, grupos empresariales, organizaciones civiles, entre otros. Es

decir, que esta construcción depende en parte de la capacidad de concertación y articulación de este grupo de agentes y actores y del rol de las Agencias.

2.9.7 El valor agregado de las agencias de desarrollo

Según Clark, Huxley y Mountford; (2012) las acciones para el desarrollo económico pretenden el uso de distintas herramientas, las cuales pueden influir en el comportamiento del mercado. Tales herramientas necesitan una gestión cuidadosa para poder conseguir resultados positivos sin distorsionar el funcionamiento del mercado.

Las agencias de desarrollo, se consideran como organizaciones capaces de diseñar y ejecutar estas intervenciones usando para esto capacidades propias e información proveniente de las políticas públicas y de las tendencias del mismo mercado.

Lo más importante a resaltar, es que las agencias de desarrollo pueden ser capaces de ofrecer una forma políticamente aceptable de promover la coinversión entre diferentes socios o sectores, esto se debe a que, por ejemplo, estas organizaciones tienen la capacidad de ser “responsables administrativos” de fondos, tomando el formato de vehículo de inversión y así reducir o anular la posibilidad de que los recursos sean utilizados para otros fines. También, pueden cumplir el rol de entidades corporativas, las agencias de desarrollo pueden ser estructuradas para reflejar asociaciones conjuntas entre distintos actores (y créditos conjuntos). Finalmente, como actores de tiempo limitado, estas agencias pueden ser clausuradas si es necesario (a diferencia de las instituciones gubernamentales las cuales presentan mayores trabas burocráticas para ser cerradas).

Estas razones explican por qué las agencias de desarrollo tienen la capacidad de ayudar a desarrollar los aspectos de colaboración para el desarrollo económico, crear diversos impulsos, canalizar fondos de diferentes programas y ejecutarlos con más facilidad que entes públicos e instituciones gubernamentales.

Cuando nos referíamos a ente administrativo, se hace referencia no solo a la gestión y obtención de los recursos, sino también a reunir los actores y generar los mecanismos necesarios para llevar adelante los proyectos y las actividades específicas de desarrollo económico. Las características especiales de las agencias de desarrollo las convierten en el medio idóneo para superar y realizar lo que de otra manera serían acuerdos administrativos complejos, burocráticos y difíciles de coordinar.

Proyectos regionales entre ciudades y gobiernos locales pueden ser gestionados por una agencia de desarrollo, promoviendo de esta forma programas y actividades colaborativas.

Además, éstas pueden desempeñar un rol catalítico para pactar y convenir los recursos requeridos entre los niveles de gobierno y entre los actores del territorio (instituciones, comisiones, cámaras, etc). Por último, las agencias pueden desempeñarse en la creación de los espacios institucionales necesarios para reunir a todos los actores públicos, privados y de la sociedad civil a través de diferentes gestiones como acuerdos, asociaciones, grupos sociales y otros mecanismos.

Todas estas actividades y roles potenciales ejercidos por las agencias de desarrollo generan impactos en el territorio en el que estas actúan, la profundidad de dichos impactos alcanzados está íntimamente relacionada con su desempeño.

El impacto de una agencia de desarrollo es complejo de medir, pero puede ser interpretado como el resultado del equilibrio entre sus fortalezas y restricciones operativas. La evidencia muestra que las fortalezas pueden variar mucho y pueden incluir factores como: tipo de compañía y estructura, agilidad de respuesta y flexibilidad, enfoque espacial, liderazgo efectivo, enfoque en resultados y clientela, personal talentoso y experimentado, enfoque en calidad, fuerte capacidad de generación de ingresos, mandatos claros o focalizados, mandatos de largo plazo, fuertes asociaciones, enfoque holístico e integrado, innovación, posicionamiento apolítico y de bajo perfil, capacidad de ejecución, así como credibilidad y compromiso frente a la comunidad y los inversionistas. Igualmente, los factores que limitan a las agencias de desarrollo pueden variar y pueden incluir: acuerdos de financiación, condiciones de mercado, estructuras gubernamentales no permisivas, falta de autonomía, poder de ejecución, funciones complejas, expansión de la misión, rendición de cuentas y mandatos focalizados (Clark, Huxley y Mountford; 2012, p. 33).

Por esto, es vital resaltar la importancia del contexto y entorno en el que se desempeñan las agencias, tanto en cuestiones políticas como socioeconómicas y la base de desarrollo territorial existente. Este contexto tiene una incidencia determinante en la amplitud y profundidad de los impactos.

2.9.8 ¿Cómo agregan valor las agencias de desarrollo?

Cuando hablamos de agregado de valor, se hace referencia a como las agencias facilitan la planificación y cumplimiento de los objetivos debido a que responden a modelos organizativos maleables y flexibles. Estos objetivos y mandatos varían según el lugar en el que se desarrollan y los plazos de tiempo, sus estructuras, funciones y estrategias muestran un alto grado de diversidad.

Más allá de esta diversidad y variaciones, en general, entre las agencias de desarrollo existentes, existen distintas maneras en las que estas organizaciones agregan valor. Según Clark, Huxley y Mountford; 2012. Éstas maneras podrían concentrarse en:

» Implementación a buen ritmo y escala. Las agencias de desarrollo aprovechan las oportunidades más rápido y a mayor escala, por lo que son más efectivas en la implementación de iniciativas que las estructuras administrativas gubernamentales.

» Focalizar intervenciones para agregar valor. Los esfuerzos de desarrollo económico dentro de las ciudades o regiones están, con frecuencia, sujetos a fuentes de financiamiento y agendas de políticas. Las agencias de desarrollo pueden actuar para incrementar la coordinación entre distintos actores, concertar agendas y reducir las asimetrías de información.

» Adoptar un enfoque efectivo de tipo empresarial. Habilidad de las agencias de desarrollo de ofrecer un ambiente de trabajo más empresarial, con servicios más especializados para gestionar las relaciones con clientes en un modelo de negocio a negocio.

» Adoptar escalas espaciales flexibles. Las agencias de desarrollo pueden operar y son capaces de funcionar en ámbitos tanto locales como regionales. Ésta es una fuente de valor agregado, debido a que los desafíos del desarrollo económico están a menudo enfocados a niveles locales o subregionales y requieren flexibilidad para poder trabajar en ambas instancias de gobierno.

» Conseguir la confianza de los inversionistas y empresas. La confianza de los inversionistas potenciales, así como de las instituciones para el desarrollo y las empresas locales es un aspecto importante en el mantenimiento de la posición del mercado en economías locales y subregionales. Las agencias de desarrollo pueden convertirse en un tipo de promotores comerciales de las empresas para una ciudad.

» Convertirse en un creador de herramientas y aprovechar al máximo las existentes. Es necesaria la creación y adaptación de herramientas que puedan ser utilizadas en nuevos requerimientos. El diseño de estas herramientas suele involucrar la interacción entre los intereses públicos y privados.

» Apalancar activos e inversión. Los activos y el capital son esenciales para los mercados de reinversión, y las agencias de desarrollo pueden ayudar a apalancarlos hacia las metas de desarrollo económico del territorio.

» Aplicar el liderazgo para gestionar el conflicto y resolver problemas. La resolución de problemas es un aspecto central para lograr que el desarrollo económico sea exitoso. Las agencias de desarrollo son, a menudo, capaces de ofrecer las habilidades y enfoques

requeridos, sin trabas de otros mandatos, convirtiéndose en líderes institucionales de estos procesos y ofreciendo un espacio neutral de concertación de esfuerzos.

2.9.9 ¿Cómo es medido el valor agregado de las agencias de desarrollo?

Reconocer la manera de agregado de valor de las agencias de desarrollo es una instancia importante en la identificación y uso de éstas como herramientas de planificación e implementación de acciones y respuestas para el desarrollo del territorio.

La comprensión y entendimiento de la importancia del rol ejercido por las agencias por parte del entorno en el que éstas se desenvuelven determina y condiciona su funcionamiento, impacto y función.

La demostración de impactos tangibles representa una de las tareas primordiales de las agencias de desarrollo ya que esto constituye y de cierta manera condiciona el posicionamiento de las mismas en el entorno, les permite el apoyo público y político que requieren, les facilita financiamiento sustentable y amplía el respaldo de diversos actores. Factores determinantes e influyentes de su éxito. Por lo tanto, poder demostrar y comunicar de manera clara su valor agregado en los procesos de desarrollo del territorio es una tarea de vital importancia.

A grandes rasgos, la revisión de desempeño de las agencias se puede dividir en dos grandes grupos. Por un lado, el control interno de las métricas de la organización, lo que ayuda a obtener mejores niveles de eficiencia y efectividad operativa. Y, por otro lado, el impacto externo, lo que sirve para demostrar a los actores interesados y líderes locales la medida de agregado de valor de los proyectos y actividades desarrolladas por la agencia.

Si bien, como remarcamos hasta el momento, demostrar resultados tangibles y evidencia cuantificable permite presentar información sustancial del impacto de las agencias en el desarrollo local y es primordial para analizar su desempeño, no todos los resultados de las actividades desarrolladas por una agencia son de fácil medición, por ejemplo el impacto social de un proyecto gestionado en los niveles de calidad de vida, mejoramiento de la visión de la ciudad o incluso gestiones de articulación e intervenciones simbólicas, suele ser difícil de calcular y demostrar tangiblemente.

Dado que las agencias suelen tener una abarcativa gama de objetivos y además manejan niveles relativamente altos de autonomía, es fundamental que estas organizaciones

cuenten y desarrollen sistemas de control de gestión adecuados para medir y monitorear su funcionamiento y sus resultados.

CAPITULO 3: El territorio

3.1 Perfil socioeconómico de la ciudad y su desarrollo

La ciudad de Rafaela está ubicada en el Departamento Castellanos, en el centro-oeste de la Provincia de Santa Fe (Argentina), a 90 km. de la capital provincial y 540 km. de la ciudad de Buenos Aires.

La ciudad cuenta con una superficie de 162 km² y una población total para el año 2010 de 99.150 habitantes, según proyecciones realizadas a partir del Censo Nacional de Población y Vivienda (INDEC, 2001). Esto la constituye en la 3era ciudad más poblada de la provincia de Santa Fe, por detrás de Rosario y ciudad de Santa Fe.

Según la información arrojada por relevamiento socioeconómico realizado por ICEDEL en el año 2019 la población de Rafaela presenta un ligero predominio del segmento femenino. El 51,9% de la estructura demográfica está compuesta por mujeres y el restante 48,1% corresponde a hombres. La distribución por edades refleja un importante componente de población joven. El 44,1% de los habitantes es menor a 30 años, en tanto que la proporción de adultos mayores (65 años o más) representa el 14,3% de la estructura demográfica local. La razón de menores de 10 años por hogar es de 0,44 y la de mayores de 64 años asciende a 0,45 personas por hogar. El promedio de personas por hogar es 3,18, cifra ligeramente superior a la registrada en los últimos relevamientos.

En cuanto a su población y colonización, podemos mencionar que hasta el año 1880 la ciudad se encontraba inmersa en una llanura prácticamente vacía. A partir de ese momento, se inició un proceso migratorio a la ciudad, principalmente desde Italia, predominantemente de la región del Piemonte, y de suizo-alemanes que llegaron para explotar estas tierras aptas para el cultivo de cereales.

El desarrollo y la conformación de la industria de Rafaela estuvo fuertemente vinculada y ligada al desarrollo de la actividad agropecuaria. potenciándose entre 1930 y 1950 la actividad ganadera orientada hacia la producción láctea. En instancia comenzó a estructurarse un sistema productivo de manufactura que tuvo dos ejes principales, por un lado, la transformación de los productos primarios locales y el sector metalmecánico, fundamentalmente con la fabricación de maquinaria agrícola.

Con el correr de los años, el sector productivo de Rafaela comenzó a crecer y diversificarse, logrando una importante cantidad de sectores y rubros productivos presentes en la industria de la ciudad.

Es importante destacar que el proceso de desarrollo económico de Rafaela estuvo acompañado por una serie de factores endógenos no económicos, como la homogeneidad de la estructura social, la dinámica empresarial y otros como la capacitación, la educación, el entramado institucional y la cooperación en el mismo. Costamagna (2000 p.7).

La industria de Rafaela se diferencia de otras áreas de nuestro país por haber logrado un ritmo de crecimiento sostenido a nivel económico e industrial protagonizado principalmente por empresas pequeñas y medianas. Algunas probables causas las expone Rubén Ascuá en su libro "Rafaela, 125 años construyendo una marca registrada en Desarrollo Local" Ascuá (2007, p. 114), y expresan:

- Diversificación de la estructura productiva: el tejido industrial de Rafaela ha sido y es muy diversificado en relación con su tamaño absoluto. Si bien existen tres o cuatro sectores manufactureros centrales, no ha sido nunca un área de especialización productiva unisectorial. La estructura industrial de Rafaela ha ido modificando adaptativamente su composición sectorial hacia las actividades de mejor performance relativa, poniendo claramente de manifiesto cierta flexibilidad productiva.
- Diversificación de la cartera de clientes: las pymes de Rafaela han diversificado en doble sentido su canasta de clientes, por un lado en casi ninguna empresa la cartera de clientes está muy concentrada (a diferencia de otras pymes argentinas donde trabajan para un grupo pequeños de clientes); y por otro lado las firmas de Rafaela exportaron una parte de su producción con clara anticipación estratégica, lo cual les permitió operar contra cíclicamente o compensar distintas situaciones de mercado.
- Alta productividad del factor trabajo y flexibilidad laboral: la región ha ido generando los recursos humanos calificados para sus industrias, lo cual permitió desarrollar un proceso de cambio tecnológico e incremento de la productividad sin demasiadas dificultades. Además, y a diferencia de otras áreas industriales del país, se observa un muy bajo nivel de conflicto laboral, situación que abona a la mejora competitiva. Otro aspecto importante es que el tejido industrial de Rafaela ha ido paulatinamente creciendo cuantitativa y cualitativamente. Anualmente se registra la entrada de nuevas firmas (especialmente pequeñas) y desprendimientos productivos de empresas existentes que incrementan el volumen de producción en los rubros de especialización local.

Otro aspecto a resaltar en relación a los factores favorables para el desarrollo industrial de nuestra ciudad es la interrelación entre el sector educativo y productivo. Básicamente, la

existencia de la escuela técnica formó en sus aulas la segunda generación de empresarios (principalmente metalúrgicos) que convirtieron los talleres artesanales de oficio fundados por sus padres, en su mayoría inmigrantes, en potentes empresas.

Rafaela constituye un caso especial de desarrollo local en Argentina, caracterizado por un elevado grado de dinamismo económico-productivo que se sustenta en la capacidad de respuesta generada desde el ámbito local. El desempeño exitoso de su economía se basa en un amplio conjunto de empresas, con mayoría de pequeños y medianos establecimientos, que se ha posicionado eficientemente no sólo en el mercado interno, sino también en mercados externos. En forma distintiva con relación a otras localidades de tamaño similar, en Rafaela es necesario resaltar el papel positivo que juega el Estado local y el entorno o entramado institucional, y la capacidad de innovación en el desarrollo.

Bienes de capital en maquinaria y equipos diversos, autopartes y accesorios diversos, son actualmente los tres principales rubros del espectro metalmecánico regional, que presenta algunas singularidades destacables como la producción de válvulas para motores a explosión, plantas automatizadas llave en mano para fabricación de alimentos balanceado o manejo de residuos sólidos urbanos, equipamiento para instalaciones de refrigeración por compresión mecánica y equipamiento integral en acero inoxidable.

Otros rubros, tales como máquinas-herramientas, calderas y recipientes a presión, forjas y fundiciones, aberturas y estructuras metálicas entre otros, dan una idea aproximada de la diversificación actual del sector manufacturero metalúrgico de la región. Esta multiplicidad de actividades productivas refleja el espíritu emprendedor de la región que se destaca, además de otros aspectos que cimientan sus ventajas competitivas, tales como la extensa tradición de una importante actividad gremial-empresaria no sólo centrada en la defensa de los intereses del sector sino también en el desarrollo regional, y una arraigada sinergia interinstitucional con capacidad de trabajo asociativo entre los sectores público y privado. (ICEDEL, 2012).

3.1.1 Desarrollo del entorno institucional de Rafaela

El desempeño que ha tenido la estructura económica rafaelina en los últimos años se puede explicar en gran medida por el dinamismo y el rol protagónico que han asumido las instituciones, las organizaciones y los agentes que forman parte del entorno de las empresas. En este proceso, la participación y el apoyo empresarial junto con el accionar del gobierno local y el involucramiento de las instituciones fueron creando una atmósfera industrial e institucional que constituye un hecho relevante en la zona y que contrasta favorablemente con las experiencias de otras localidades de Argentina (Ascuá, 2007).

La experiencia de desarrollo económico local de Rafaela destaca por ser el resultado de un largo proceso histórico de desarrollo y fortalecimiento institucional. El cuadro siguiente muestra la evolución del sistema institucional de apoyo al desarrollo local en Rafaela. (Costamagna & Garrappa, El Caso Rafaela, 2010)

1906 Sociedad Rural

1912 Escuela de Educación Técnica (EET)

1928 Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)

1932 Centro Comercial e Industrial (CCI)

1966 Cámara de Industriales Metalúrgicos (CIM)

1972 Universidad Tecnológica Nacional – Delegación Rafaela (UTN)

1978 Cámara de Comercio Exterior (CCE)

1983 Centro de Investigación Tecnológica para la Industria Lechera (CITIL)

1983 Delegación Norte de la Dirección de Asesoramiento y Servicios Tecnológicos (DAT)

1991 Secretaría de Programación Económica (SPE)

1992 Fundación para el Desarrollo Regional (FDR)

1993 Cámara de Pequeñas Industrias de la Región (Ca.PIR)

1995 Centro Regional Rafaela (CEMRAF)

1996 Centro de Desarrollo Empresarial (CDE)

1996 Plan Estratégico Rafaela (PER)

1997 Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDeL)

1998 Fundación Potenciar

1999 Asociación Regional para el Desarrollo

2002 Consejo Consultivo Social

2004 Instituto Tecnológico (ITEC)

2006 Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación (ACDICAR)

2007 Cámara de Empresas de Desarrollo Informático (CEDI)

2007 Programa de Competitividad Territorial de la Region Central de Santa Fe. BID

FOMIN

2007 Nuevas Areas Municipales de Innovación y Gobernanza

2009 Agenda Estratégica 2010-2016

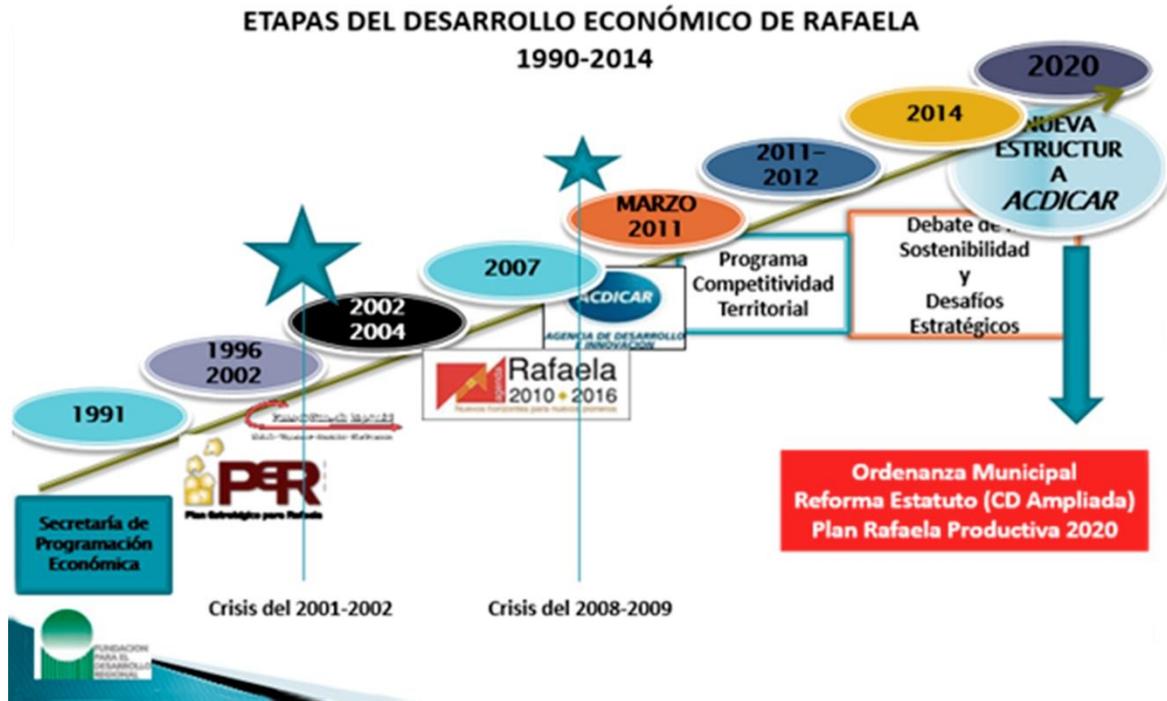
2014 Plan estratégico productivo y social Rafaela 2020

2014 Universidad Nacional de Rafaela Unraf

2015 Red de Ciencia, tecnología e innovación de Rafaela (Red Ctei)

2015 Cen tec

En la siguiente imagen podemos observar de forma gráfica cómo se fue dando el surgimiento de algunas de las instituciones detalladas anteriormente a medida que transcurrió el tiempo. Desde el año 1991 hasta el año 2014



Fuente de producción propia

Según Costamagna (2000, p.7), el desarrollo del entorno institucional local consta de dos grandes etapas, la primera de ellas se inicia a principios del siglo XX y la segunda a fines de la década del 80.

La primera etapa se caracterizó por un estado ausente en decisiones de tipo económicas, educativas e institucionales, aislado del sector productivo y cumpliendo funciones convencionales como ejecutor de obras y brindado de servicios públicos. En paralelo, las instituciones gestionaban y generaban un ambiente favorable para su cooperación, esto fue uno de los factores principales en la fecundación de la capacidad estratégica que permitió hacer frente y responder de manera positiva los cambios macroeconómicos del país. Esta etapa fue positiva y construyó un activo en la sociedad rafaélina de agentes locales (instituciones, empresas y ciudadanos) que consideraban la cooperación como un elemento útil y accesible para alcanzar objetivos propios y de la comunidad en general.

Luego, en la segunda etapa:

Rafaela produce un salto cualitativo caracterizado por una serie de factores como: el papel asumido por el Estado y un nuevo método de gestión; la potenciación del trabajo

conjunto entre los distintos sectores para definición y ejecución de políticas de desarrollo; el acercamiento del sector público – privado – educativo; y la mayor relevancia de los conocimientos acumulados en la etapa anterior y de un nuevo grupo de dirigentes que vienen a sumarse a los de mayor antigüedad. En 1991, los nuevos dirigentes del municipio de Rafaela, tomaron la decisión política de participar en forma activa del esfuerzo que hasta el momento habían encarado las instituciones privadas y los empresarios. Se propusieron liderar, junto a éstas, el proceso de desarrollo económico local. (Costamagna, 2000; pág. 10).

Ahondando en el desarrollo de las etapas mencionadas anteriormente podemos avanzar en el siguiente análisis.

3.1.2 Las instituciones del sector privado

Rafaela se caracteriza por contar con un fuerte entramado institucional en el sector privado, los comienzos se dieron con la creación en 1906 de la Sociedad Rural de Rafaela (SRR). Luego, un grupo de empresarios fundó lo que hoy conocemos como Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR), inicialmente llamado Centro Comercial e Industrial del Departamento Castellanos (CCIDC), que es hoy la entidad madre de 25 cámaras de industria y comercio. Entre ellas cabe citar la Cámara de Industriales Metalúrgicos, una entidad gremial fundada en 1966 que agrupa a los empresarios metalúrgicos, y la Cámara de Comercio Exterior, creada en 1978.

La Fundación para el Desarrollo Regional fue otra de las protagonistas en la historia, creada en 1992 en respuesta a la carencia de instrumentos que ayudasen al empresariado a mejorar su perfil competitivo tras el proceso hiperinflacionario sufrido por el país a principios de los noventa. Su principal objetivo era contribuir a la mejora de calidad, productividad e innovación a las empresas de la región. Su surgimiento se dio desde el seno empresarial y tuvo una concepción de avanzada en la incorporación de competitividad a las empresas de esa época.

En 1993, se crea la Cámara de Pequeñas Industrias de la Región (CaPIR). Esta nace como resultado de un trabajo de la Municipalidad tendente a sensibilizar al sector de la pequeña empresa sobre las ventajas de la asociatividad y la competitividad de ese sector.

En ese mismo año, a partir de algunas investigaciones de la Oficina Buenos Aires de la Cepal, se diseña en nuestra ciudad un proyecto dirigido a la mejora competitiva de las pequeñas y medianas empresas de Rafaela y la región, a través de la identificación de la demanda de servicios de desarrollo empresarial, el fomento de procesos asociativos y la creación de una oferta territorial de consultoría para PYMES. El proyecto se concreta en 1996 mediante la creación del Centro de Desarrollo Empresarial (CDE), financiado por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) y por aportes locales de diferentes entidades

empresariales y de la Municipalidad, pero con conducción privada, en línea con lo que se pensaba en aquel momento por los organismos de cooperación con sede en Washington sobre el menor rol que supuestamente le correspondía al Estado.

En el año 2007 se crea la Cámara de Empresas de Desarrollo Informático (CEDI), esta agrupa a las empresas locales del sector y se caracteriza por ser uno de los sectores con mayor desarrollo y alto perfil exportador.

3.1.3 Las instituciones del sector público

Como mencionamos anteriormente, en la década del 90 se inició la segunda etapa de desarrollo institucional. Momento en el que la Municipalidad de Rafaela interpretó la necesidad de involucrarse en temas de la economía local.

Para ello, entre otras cosas, en el año 1991 se creó el área de Programación Económica. La Secretaría de Programación Económica como un esfuerzo claro de la Municipalidad y sus dirigentes, por desplegar un espacio orientado a la construcción de una visión estratégica para la ciudad, con el fin de fortalecer e impulsar el proceso de desarrollo económico local. Costamagna (2000).

Luego, en el año 1997, se creó el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDEL), éste respondía a una iniciativa del estado que tuvo como objetivos trabajar sobre la capacitación de los recursos humanos, la construcción de estudios e información para la toma de decisiones a nivel local y la generación y gestión de programas estratégicos para el desarrollo de Rafaela.

La vieja Secretaria de Programación económica, en un proceso de reconocimiento del contexto internacional, exigencias de articulación con el mundo productivo y el énfasis en la innovación, atravesó un proceso de adaptación a esta nueva realidad, dando origen así a la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales.

Por último, y no menos importante, la Municipalidad de Rafaela planteó la necesidad de ayudar al surgimiento y fortalecimiento de instituciones, mediante el trabajo en conjunto entre el Estado local y las organizaciones de la sociedad civil. En esta línea se creó la Secretaría de Gestión y Participación, cuya finalidad fue escuchar las demandas de la sociedad y alentar las expresiones de participación de la población, siendo éstas las puertas donde la acción pública recoge permanentemente inquietudes de la ciudadanía.

En el 2014 se genera un proceso de análisis y diálogo sobre el rol y actuación de la agencia de desarrollo Acdicar, en dicho momento surge desde el sector productivo de la ciudad la necesidad de una institución que cumpla nuevos objetivos y contemple nuevos espacios de articulación y desarrollo. En conjunto al municipio se avanza en esa iniciativa y

se genera así un proceso de refuncionalización de la institución. Proceso que contaremos en detalle más adelante.

En ese mismo año resurge la idea de plantear un nuevo espacio para planificar la ciudad, también en esta instancia desde una mirada al sector productivo, que luego se llevó a la práctica liderado desde el municipio e implementado por Acdicar. El espacio se ha denominado Plan de desarrollo Productivo y Social Rafaela 2020 y se desplegó con una amplia participación de instituciones públicas y privadas vinculadas al quehacer productivo de la ciudad.

3.1.4 Sector educativo, científico y tecnológico

En el año 1912 se crea la Escuela de Enseñanza Técnica N° 460 “Guillermo Lehmann”, denominada inicialmente Escuela de Mecánicos Agrícolas, ésta permitió la capacitación de los recursos humanos y la gestación de capacidad empresarial vinculada a las actividades económicas de la zona, cumpliendo de esta forma un papel esencial en el desarrollo económico de Rafaela.

En 1928 se creó el Instituto de Genética Vegetal, luego llamado Instituto de Fitotecnia, convirtiéndose en 1956 en Estación Experimental del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Ésta representa una institución dedicada a la contribución científico-tecnológica del sector agropecuario regional, que a su vez desarrolla investigaciones en producción animal, agronomía y desarrollo rural. Desde el año 1978 es la sede del Programa Nacional de Lechería.

En 1972 se constituyó la Unidad Académica de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), promovida por una “Comisión pro desarrollo de Rafaela” integrada por la gremial empresaria Centro Comercial e Industrial del Departamento de Castellanos y otros actores locales relevantes. La UTN, además formar de recursos humanos, desarrolla servicios para la comunidad por medio de sus laboratorios y grupos de trabajo.

Desde 1983, el INTI Lácteo ha venido desarrollando actividades sustantivas en el sector lechero con técnicos especialistas reconocidos en todo el país. Por otro lado, a mediados de los años noventa, se constituyó el CITRA que luego de algunos cambios se transforma en el INTI Rafaela.

En el año 2004, comenzó a funcionar el Instituto Tecnológico de Formación Superior no Universitaria (ITEC), el mismo se basó en gestiones realizadas por la Fundación para el Desarrollo Regional y la Municipalidad Dentro del Programa de Reforma de la Educación Superior Técnica no Universitaria. Éste brinda carreras de alta especialización vinculadas a demandas de empresas locales.

3.1.5 Alianzas público/privadas y articulación

Según Costamagna (2000) Rafaela siempre fue un territorio caracterizado por su articulación dada como un proceso informal. Este hecho empieza a cambiar a partir de la creación del Itec y de la Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela (ACDICAR). Como ya mencionamos anteriormente, Acdicar fue creada en el año 2006 por iniciativa de la Municipalidad, el Centro Comercial e Industrial Rafaela (CCIR) y el Ministerio de Industria de la Provincia. En esa instancia participaban representantes tanto del sector público como del privado y su comisión directiva está conformada por delegados de las entidades creadoras. El objetivo de la entidad era crear y establecer un espacio institucional de concertación pública y privada que impulse el crecimiento de Rafaela y su región, fortaleciendo la productividad y competitividad, con el fin de mejorar el desarrollo económico y social. En este sentido, ACDICAR fue el espacio que cambió la lógica de articulación informal existente en la ciudad, dando paso a una instancia formal desde donde pensar la base de los acuerdos y la cooperación institucional a nivel local.

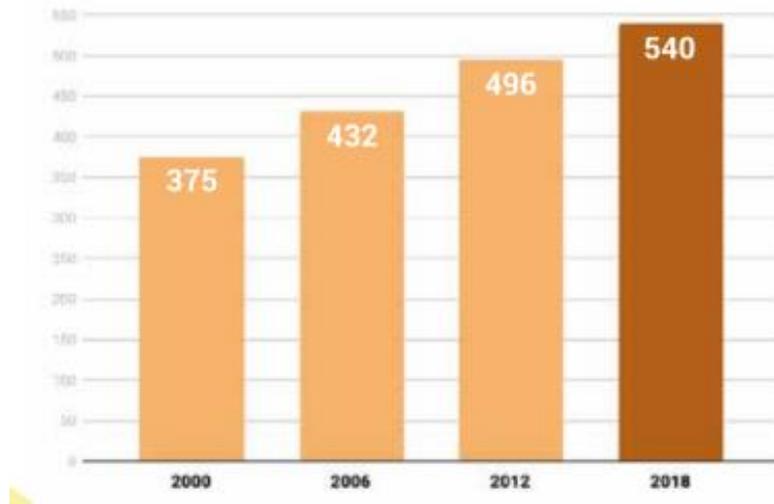
3.1.6 Estructura actual del sector industrial de Rafaela

El presente apartado se realizó en base a la información y datos estadísticos brindados por el cuarto Censo Industrial realizado en el año 2018 por el Instituto de Capacitación y estudios para el Desarrollo Local ICEDEL.

Como dato inicial, destacamos que en el período 2012-2018 se generó un incremento en la cantidad de establecimiento industriales en nuestra ciudad, pasando de 496 a 540 unidades.

Además de mostrar un perfil industrial muy diversificado, con presencias en 22 de las 24 secciones industriales establecidas en la Clasificación Nacional de Actividades Económicas los sectores industriales sin presencia en Rafaela son la elaboración de productos de tabaco y la fabricación de coque y productos de la refinación del petróleo.

Cuadro: cantidad de establecimientos industriales

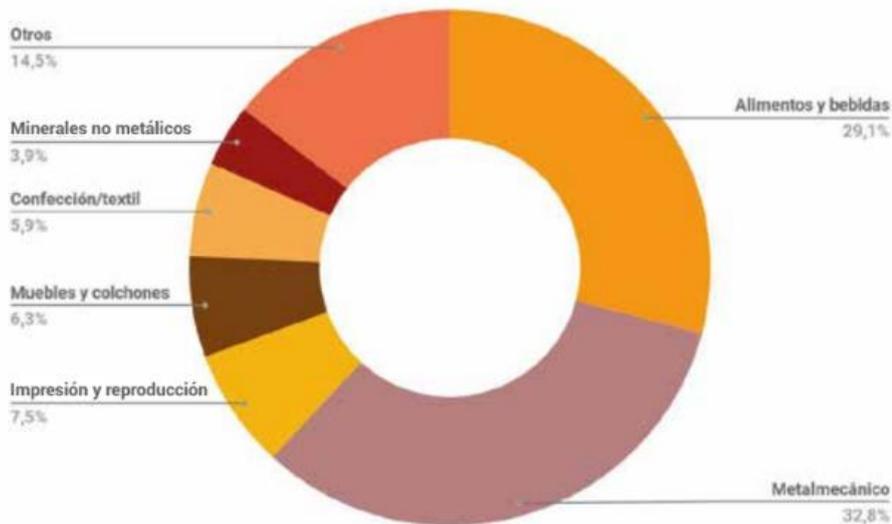


Fuente: censo industrial 2018

A este valor debemos agregar 52 empresas pertenecientes al rubro software y servicios informáticos. Analizadas en un capítulo particular.

Respecto a los rubros predominantes, encontramos al sector metalmecánico con el 32.8% de participación en el total y a éste le sigue el sector de Alimentos y bebidas con el 29.1%. sumando ambos rubros representan más del 50% de las industrias.

Cuadro: Estructura industrial



Fuente: censo industrial 2018

Con respecto a la edad de las empresas, podemos promediar en una antigüedad de 21.9 años. De forma más detallada, el 35% de las empresas de la ciudad comenzaron sus actividades hace más de 25 años, mientras que el 69% posee más de diez años en actividad.

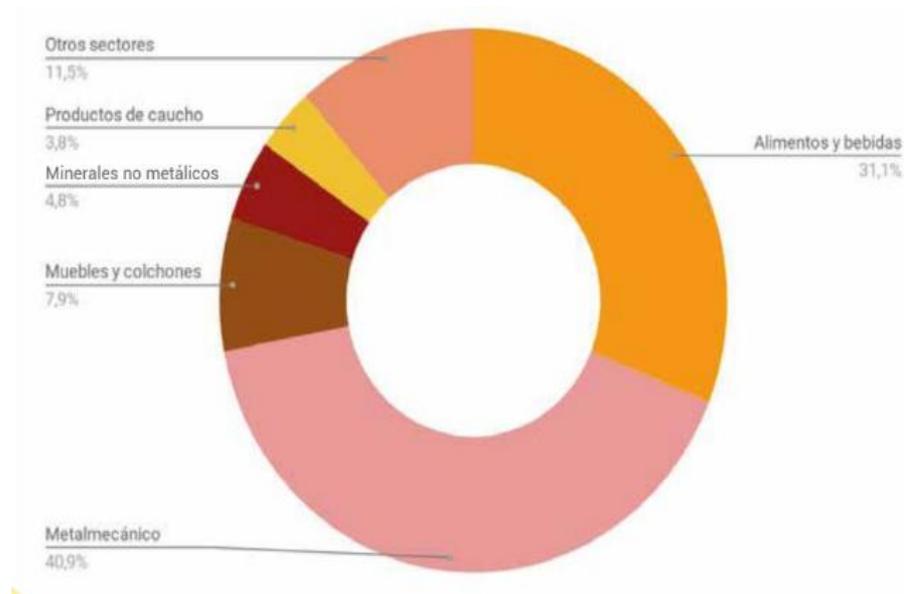
El 14% de las industrias de Rafaela han iniciado sus actividades en los últimos 5 años.

Empleo

Los sectores metalmecánicos y alimenticios lideran el ranking de generación de empleo en la ciudad. En conjunto agrupan más del 70% de los puestos de trabajo creados por la industria local, con participaciones que alcanzan el 40,9% y 31,1% respectivamente.

Le siguen en importancia los empleos que demanda la fabricación de muebles y colchones, la industria del caucho y plástico, seguido por el sector de minerales no metálicos.

Cuadro: distribución sectorial del empleo industrial



Fuente: censo industrial 2018

La distribución de las empresas según los rangos de empleo nos demuestra nuevamente la fortaleza de las pequeñas empresas dentro del tejido industrial rafaélino.

Dos de cada tres empresas poseen hasta cinco empleados. Aquí vemos el fuerte. Además de las mencionadas, 17 empresas en la ciudad poseen una dotación de personal superior a los 100 empleados. Si bien este agrupamiento representa sólo el 3,1% del total de empresas industriales de la ciudad, concentran el 67,9% de los puestos de trabajo creados por el sector industrial de Rafaela.

Cuadro: distribución del empleo, según rangos de ocupación

Empresas según rango de empleo	Cantidad de empresas	EMPLEO TOTAL
Unipersonales	217	217
Hasta 5 empleados	149	551
Entre 6 y 10 empleados	87	655
Entre 11 y 20 empleados	32	488
Entre 21 y 50 empleados	25	854
Entre 51 y 100 empleados	13	969
Más de 100 empleados	17	7.916
TOTAL	540	11.650

Fuente: censo industrial 2018

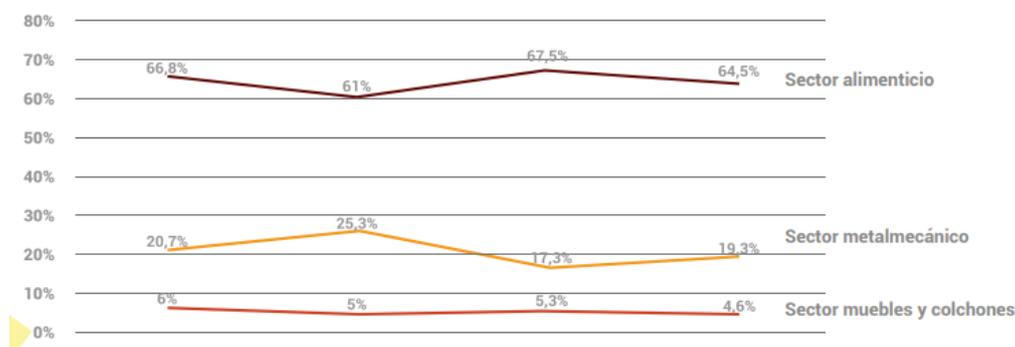
Importancia de la PyME EN Rafaela

Según la clasificación PyME - SEPyME - Resolución 103-E/2017-, el 98,5% de las empresas se incluyen en las categorías micro, pequeña y mediana empresa. La PyME agrupa el 47,2% del empleo industrial directo de la ciudad de Rafaela, y concentra el 22% de la facturación total de la industria.

Facturación

Tres ramas de actividad concentran el 88,4% de la facturación total de la industria.

En primer lugar, se posiciona el sector alimenticio, luego le sigue el sector metalmecánico y en tercer lugar el de colchones y muebles.

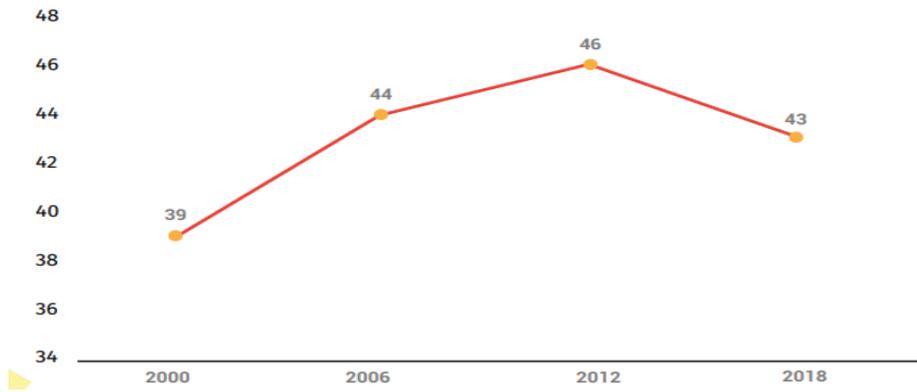


Fuente: censo industrial 2018

Exportaciones

Respecto a las exportaciones, 52 empresas de nuestra ciudad realizaron operaciones comerciales en el exterior durante el año 2017. 9 de ellas pertenecen al rubro del software.

Los destinos más comunes son los países limítrofes, en primer lugar, Uruguay seguido por Paraguay, luego Chile, Brasil y, en menor medida, Bolivia.



Fuente: censo industrial 2018

Capacitación

Los datos del censo muestran que el 39% de las empresas (con más de un empleado) han implementado acciones de capacitación durante el año 2017. Entre los temas más comunes solicitados se encuentran: gestión del capital humano, higiene y seguridad industrial, finanzas y actualización impositiva, Inversión y estudios de mercado, Informática / Software, Comunicación institucional, técnicas de ventas y comercio electrónico, costos.

Herramientas de gestión y asistencia externa

El 48,5% de las empresas reciben asistencia de consultoría externa.

La participación de entidades educativas, instituciones públicas de I+D, gremiales empresarias y del municipio, resultan marginales en relación a los servicios de consultoría suministrados por profesionales especializados y/o empresas dedicadas al rubro específico.

Los principales temas de las consultorías fueron:



Fuente: censo industrial 2018

Mejoras e innovación

Durante los últimos cinco años, los mayores esfuerzos han estado dedicados a la adaptación de maquinaria y equipos, seguido por las iniciativas implementadas para realizar mejoras y/o modificaciones a productos existentes.

Las innovaciones y mejoras aplicadas por las empresas entre 2013-2017 estuvieron centradas en:

Mejoras realizadas	Porcentaje
Adaptación de maquinaria y equipos	66,7%
Mejoras/modificaciones de productos existentes	61,2%
Mejoras en procesos productivos	51,4%
Desarrollo de nuevos productos	45,4%
Mejoras en la gestión administrativa	44,5%
Mejora en la estructura edilicia	44,1%
Mejoras en la gestión de recursos humanos ⁷	31,0%
Nuevas formas de distribución y comercialización	24,4%

Fuente: censo industrial 2018

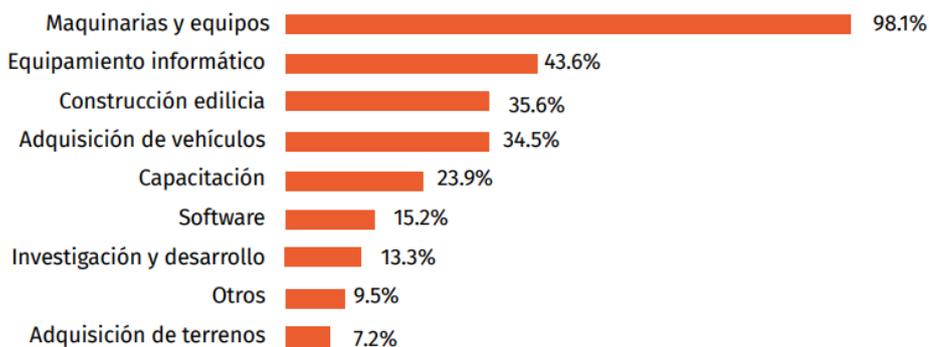
Inversiones

Prácticamente, la mitad de las empresas ha realizado inversiones durante el año 2017 (48,8%). Los principales destinos fueron compra de maquinarias y equipos en primer lugar, a esta le sigue adquisición de equipamiento informático, la construcción edilicia y la compra de vehículos.

Respecto a las fuentes de financiamiento, las principales han sido la reinversión de utilidades y el aporte societario (85%). Como respuesta a esta pregunta surge que el financiamiento por la vía institucional ha sido insuficiente y con alcance limitado. Cabe destacar en este aspecto, que desde el 2016 (aproximadamente o antes) las líneas de financiamiento desde entes estatales son prácticamente inexistentes, hubo un vaciamiento de programas de financiamiento desde los ministerios destinado a empresas y emprendedores. Este aspecto, en parte, responde a la respuesta de parte del empresariado local a la cuestión. Y por otro lado, los bancos no contaban con disponibilidad de créditos a tasas blandas, lo que generó que sólo una de cada cuatro empresas acceda a financiamiento bancario para cubrir las erogaciones asociadas al proceso de inversión. El 59,2% de estos casos ha cubierto el

50% o menos del costo total de la inversión realizada a través de préstamos en el sistema financiero formal.

Destino de las inversiones realizadas



Fuente: censo industrial 2018

Principales problemáticas de las empresas

Internas:

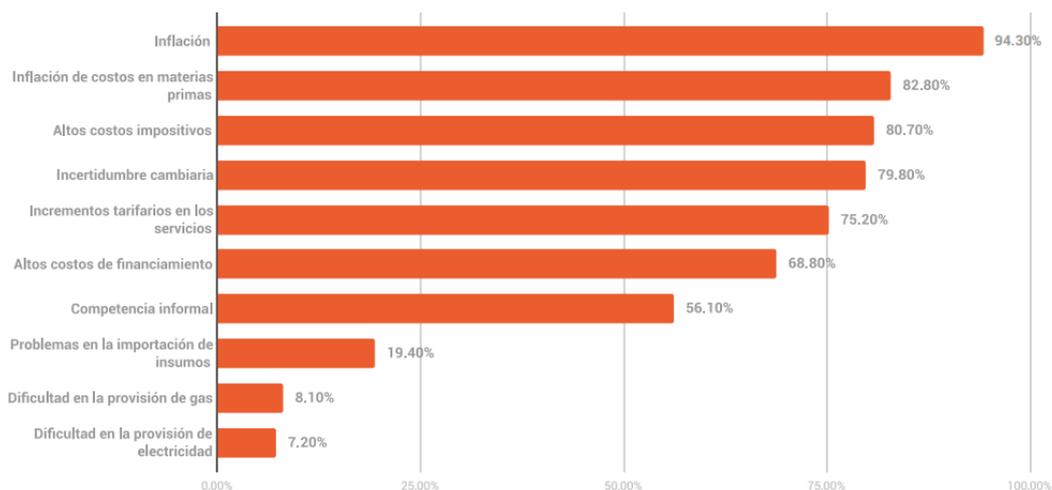
Aquí podemos analizar los datos obtenidos dividiendo el público de empresas en dos grandes grupos, por un lado las empresas unipersonales con sus problemáticas particulares y por otro las empresas que poseen empleados.

EMPRESAS UNIPERSONALES		EMPRESAS NO UNIPERSONALES	
Capacidad de producción	40,6%	Altos costos de la mano de obra	56%
Falta de tecnología adecuada	34,6%	Falta de tecnología adecuada	33,7%
Gran variedad de productos	30,4%	Capacidad de producción	30%
Necesidad de revisión y/o actualización de procesos	22,1%	Gran variedad de productos	28,8%
Falta de planificación y control de la producción	17,1%	Necesidad de revisión y/o actualización de procesos	25,4%

Fuente: censo industrial 2018

Externas:

En cuanto a las problemáticas externas, claramente la inflación en este periodo lleva el primer lugar, en escenarios hiperinflacionarios como el de los años analizados en el período del censo los problemas de la macroeconomía arrasan el día a día de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas. Y esto está reflejado claramente en el cuadro.



Fuente: censo industrial 2018

En base a los aspectos analizados en esta parte del presente capítulo, se puede determinar claramente cuáles son las empresas principales en el entramado industrial de nuestra ciudad, respecto a su tamaño, personal, facturación, y además determinar también el perfil de las mismas en base a las inversiones e innovaciones realizadas, exportaciones, capacitación y contratación de consultoría entre otros aspectos.

Es fundamental el conocimiento por parte de la Agencia del público objetivo de sus servicios y productos. Este tipo de información recolectada en el censo es una de las fuentes de información principales para la agencia en el desarrollo de sus programas y herramientas, ya que puede conocer a través de él, cuáles son, además del perfil específico y actualizado de las empresas, sus demandas y necesidades.

Si bien, en mucho de los aspectos relevados respecto a sus problemáticas, la agencia no posee injerencia de manera directa en su resolución, sí puede colaborar a través de su red de articulación tanto de manera local, regional o nacional, además de representar un espacio de contención y apoyo para las empresas y emprendedores, fortaleciendo y enriqueciendo con sus acciones en entramado institucional local.

3.2 Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva. Agencia Rafaela

3.2.1 Programa de Competitividad Territorial

Al describir la historia de la agencia de desarrollo Acdicar se pueden diferenciar tres grandes etapas. La etapa inicial, nos permite situarnos en el origen, hacia el año 2004. En ese

momento el país estaba atravesando la salida de una fuerte crisis originada en el 2001; en esta situación, el estado local en conjunto con empresarios, dirigentes públicos y privados tanto de Rafaela como de la región comienzan un proceso de diálogo y análisis sobre las posibles soluciones y alternativas para hacer frente a la crisis, y tomar medidas de revitalización de la estrategia de desarrollo.

Cabe mencionar en esta instancia, que previo a la crisis se genera en nuestra ciudad un debate, el mismo se da en el marco de la finalización del primer proyecto BID, con el Centro de Desarrollo Empresarial (CDE) BID-UIA, años 1998-2000, tratando de vislumbrar los desafíos post proyecto, tomando los resultados positivos y las demandas insatisfechas de las empresas. Esto se entrelaza con la crisis del 2001, y al salir de la misma se renueva el diálogo en busca de un nuevo mecanismo de financiamiento al desarrollo territorial.

Las conclusiones que se obtuvieron en este transcurso de ideación y decisión fueron la necesidad de profundizar los trabajos en las cadenas agroalimentarias y metalmecánicas, de fortalecer el entramado institucional público y privado, fomentar la innovación y el desarrollo del conocimiento.

Luego de un proceso de elaboración de ideas y con el liderazgo de la Municipalidad de Rafaela y el Centro Comercial e Industrial, surge el Programa de Competitividad Territorial de la Región Central de Santa Fe, con el financiamiento del BID/FOMIN

Cabe destacar que fue el segundo programa BID en llegar a la ciudad de Rafaela y la región. El primer programa se materializó a través de la fundación CDE (Centro de Desarrollo Empresarial) y a diferencia del proceso que da origen a la agencia de desarrollo Acdicar, en este anterior proyecto no estuvo incorporada la participación del estado en su funcionamiento.

El Programa se desarrolló en las localidades de Ceres, Sunchales, Esperanza, Gálvez y San Jorge y ha articulado una importante red de instituciones públicas y privadas del territorio que participaron en sus líneas de trabajo.

La Agencia de Desarrollo Acdicar fue atribuida como Unidad ejecutora y administradora de dicho programa.

Estructura Organizativa del Programa

En cuanto a la estructura organizativa del programa, el mismo fue ejecutado con la conducción de un Comité de Dirección y una Unidad Ejecutora responsable de la ejecución (Acdicar) y de la coordinación de los Comités Técnicos de clusters constituidos para cada sector participante.

El mismo se integró de la siguiente manera

a) Comité de Dirección

Integrado por 9 miembros titulares y 9 alternos. Corresponderán 3 al sector público y 6 al sector privado. Los miembros titulares del sector público serán designados por: 1 por la Provincia de Santa Fe y 2 por los Municipios Participantes, quienes propondrán al propio Comité de Dirección la modalidad de rotación que asegure la participación de los 5 Municipios incorporados al inicio de la ejecución del Programa. Deberán ser funcionarios de alta jerarquía, involucrados en la temática del Programa.

Miembros del sector privado:

- Centro Comercial e Industrial de Rafaela y Región
- Milkaut S.A.
- Sucesores de Alfredo Williner S.A.
- Sociedad Rural de Rafaela
- Basso S.A.
- Mahle S.A.

Miembros del sector público:

- Municipalidad de Rafaela
- Municipalidad de Gálvez
- Ministerio de la Producción de la Provincia de Santa Fe

Según lo plantea el Reglamento operativo del programa, en su página 4, los objetivos eran:

El objetivo general del Programa es promover las ventajas competitivas del territorio de la Región Central de la Provincia de Santa Fe, a través del fortalecimiento de las empresas que constituyen sus clusters más relevantes, así como de sus instituciones públicas y privadas de apoyo al sistema productivo.

El objetivo específico se propone lograr un aumento de la competitividad y de la inserción internacional sustentable de los clusters de la Región Central de la Provincia de Santa Fe, y fortalecer el sistema territorial en su base institucional de apoyo a las empresas.

Para alcanzar los objetivos propuestos, el Programa incluye cuatro componentes:

Componente I: Articulación de la base productiva y tecnológica: producción de bienes públicos específicos. Componente II: Facilidad para la innovación asociativa empresarial. Componente III: Base institucional para la competitividad territorial. Componente IV: Monitoreo y diseminación (p. 4).

En relación a los objetivos planteados por el programa, los ejes de trabajo se centraron principalmente en Innovación, donde se plantearon cambios tanto en el sistema empresarial como en el institucional.

En lo que respecta a regionalización, se trabajó en 5 departamentos de la región central de la Provincia de Santa Fe: Castellanos, Las Colonias, San Martín, San Jerónimo, San Cristóbal, marcados por la cadena láctea. Priorizando la articulación público – privada y trabajo en redes, en la ejecución y diseño de las actividades y con una mirada de cadena de valor, trabajando sobre las principales cadenas productivas del territorio: láctea, metalmecánica y del sector primario.

El desarrollo humano fue otro de los grandes ejes de trabajo del programa, se trabajó sobre el fortalecimiento de las capacidades y formación de recursos humanos locales. Priorizando Gestión del conocimiento, impulsando la generación de aprendizajes, construcción de capacidades y conocimientos e información en el territorio.

Se instrumentaron procesos de Internacionalización incentivando la inserción de sectores no tradicionales en mercados externos.

Bajo este esquema, la agencia de desarrollo Acdicar se crea con el fin de ser el ente beneficiario de los fondos y a su vez el organismo ejecutor, encargada de gestionar y administrar no sólo los recursos financieros sino también de generar espacios de articulación entre los distintos actores territoriales de la región. Asimismo se plantea en el reglamento operativo, página 5:

Será beneficiario de la operación la ACDICAR, entidad de reciente creación por iniciativa y con sede en la Municipalidad de Rafaela. Es una asociación civil sin fines de lucro. Su ámbito de actuación está establecido estatutariamente, para poder realizar actividades en la región que abarca el Programa. Sus propósitos institucionales son: establecer un espacio institucional de concertación pública y privada que impulse el crecimiento de la región, fortaleciendo la productividad y competitividad de las empresas, en especial de las PyMES, y del sector público mediante la ejecución de programas de desarrollo (pág. 5).

En lo que respecta al financiamiento para la ejecución del programa, el esquema fue de un total de USD 3.8 millones, dividido en dos partes igual de aportes, Aportes FOMIN USD 1.9 millones y Contrapartida local USD 1.9 millones

Haciendo mención, de manera muy esquematizada y resumida, del esquema de trabajo y funcionamiento del programa, se puede ver resumido en el siguiente cuadro, donde se describen los diferentes comités conformados para los trabajos con sus actividades principales y gestiones realizadas, coordinados todos ellos por la unidad ejecutora Acdicar y a su vez, los ejes estructurales de trabajo en el costado derecho.

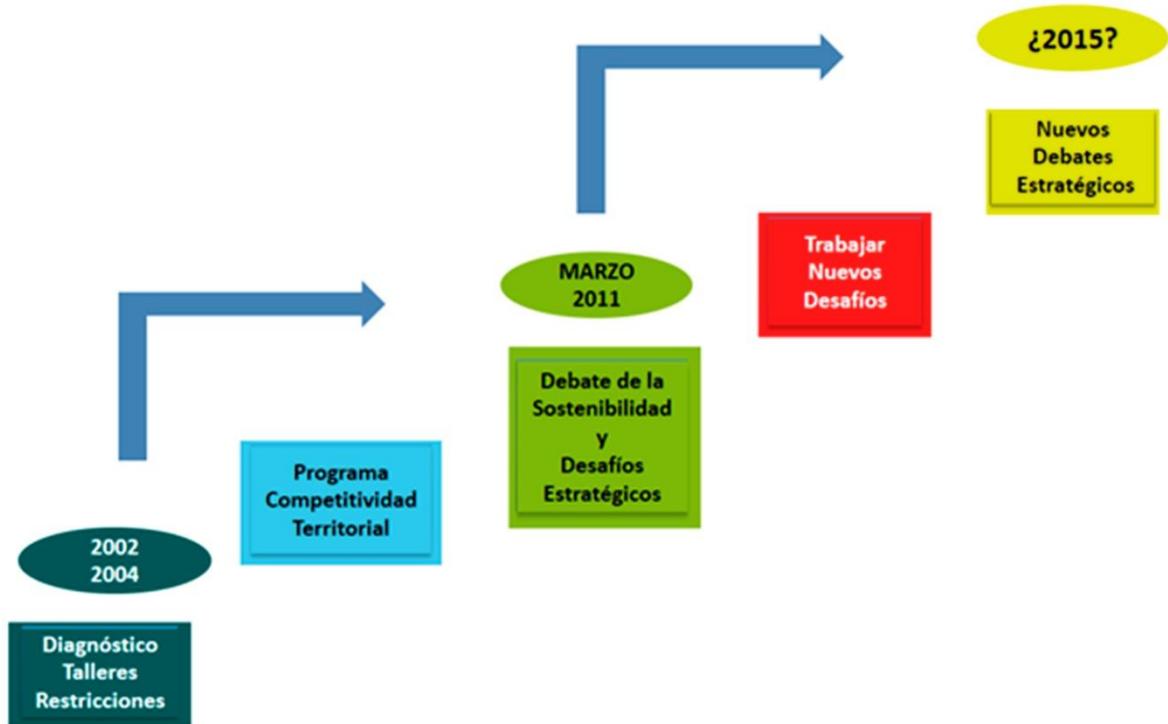


Fuente: Garrappa, Mario 2011

A su vez, en el próximo esquema, se pueden visualizar y definir los tiempos y las etapas del programa, con su inicio como dijimos anteriormente, el en año 2006, donde se crea Acdicar, su trabajo y sostenimiento hasta el año 2011. Y de allí, una propuesta de seguimiento y gestión de nuevos desafíos.



PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD TERRITORIAL



Fuente: Garrappa, Mario 2011

3.2.2 Etapa de transición

Este esquema, nos da pie para comenzar a describir la segunda etapa de la Agencia Acdicar, una etapa de sostenimiento y meseta en lo que respecta a la organización e institución propiamente dicha. Una vez finalizado el programa de competitividad, la agencia cambia su perfil y en pos de lograr la supervivencia y sustento institucional comienza a prestar servicios de asistencia a las empresas, realizando trabajos de vinculación con la oferta de programas de financiamiento existentes para Pymes. Denominado éste como “período de sostenimiento”, por llamarlo de alguna manera, se caracterizó por un funcionamiento basado en el servicio de formulación de proyectos y capacitaciones con escasa intervención en temas territoriales, sin fortalecer la participación institucional y sin contar con apoyos ni recursos sostenidos en el tiempo. Conviviente con este modelo funcional, los dirigentes desarrollaron un proceso de diálogo y debate sobre los roles de la agencia y los recursos que deberían volcarse para tales fines. Recién hacia fines de 2013 se acordó un modelo institucional que permitiera reformular la agencia como una herramienta de articulación y de potenciador del

desarrollo territorial dotándola de recursos económicos y técnicos y de una nueva disposición participativa institucional que garantizara el diálogo y los acuerdos para acompañar proyectos y estrategias del entramado público privado. Este consenso se logra gracias a un proceso de reflexión, diálogo y debate entre los actores locales en torno al sostenimiento y función de la institución. Luego de un proceso de demandas por parte de las empresas, instituciones y municipio, se da inicio a un período de extenso diálogo y profunda reflexión, lo que llevó al consenso de iniciar una reestructuración de la institución, con nuevos acuerdos institucionales y mayor amplitud de gestión e influencia. Podríamos denominar este periodo 2011 – 2014 como una etapa de transición y reflexión. Instaurándose una etapa de decisiones políticas-institucionales a través del consenso y transformación.

Se refleja claramente, en esta nueva etapa, el fortalecimiento de un proceso de desarrollo endógeno, en donde las demandas y las acciones se dan “desde abajo”, entre los actores territoriales.

3.2.4 Etapa de transformación, actualidad

Se inicia así, en el año 2014 una nueva etapa donde se reforzaron los acuerdos entre los integrantes fundacionales y se sumaron nuevos socios, conformando además una comisión ampliada constituida por organizaciones pública y privadas tanto gremiales, educativas, científicas y tecnológicas, que posibilitó el trabajo en red y el fortalecimiento de la articulación público-privada.

La decisión además permitió reformar los estatutos e incorporar los socios adherentes, buscando un impacto territorial altamente positivo.

Podemos denominarla como una etapa de fortalecimiento de la agencia, que implicó definir nuevos objetivos, nuevas misiones, nuevas estrategias y nuevos compromisos y un nuevo equipo técnico acorde a los objetivos y funciones determinadas para la nueva gestión.

La ciudad contaba con una herramienta de gestión y articulación fuerte, innovadora y sostenida gracias a la ordenanza municipal que se logró hacia fines del 2015, la que le brindaba autonomía económica de funcionamiento. Este hecho, fue clave, donde el municipio local asumió liderazgo a través de una decisión política como fue la promulgación de la Ordenanza Nro. 4714 que fondea a la Agencia ACDICAR, aprobada por unanimidad en el Concejo Municipal, en donde el aporte del 0.8% de la recaudación del Derecho de Registro, Inspección e Higiene, se destina a financiar el funcionamiento de la Agencia de Desarrollo. Este hito político-institucional fue clave para permitir la sostenibilidad de la agencia como bien local y como articulador y generador de espacios para la interacción interinstitucional a partir del fortalecimiento de sus propias capacidades.

Esta nueva etapa de gestión institucional, a inicios del 2014, se contaba con acciones y objetivos bien claros, entre ellos podemos mencionar:

1. Reforma del estatuto e incorporación de socios adherentes
2. Dotar de recursos humanos a la agencia acordes y seleccionados de manera profesional
3. Aprobación de la ordenanza que asegure sustentabilidad económica
4. Hoja de ruta con ejes y acciones estratégicas a llevar adelante

Se disponía además de una hoja de ruta en la cual se organizó la metodología y los pasos a seguir para la ejecución de la reestructuración institucional. Dentro de la misma se determinaron instancias a cumplir con plazos de tiempos determinados.

ANEXO III Hoja de ruta.

Hoy en día la agencia conforma un rol de facilitador de los procesos de fortalecimiento territorial. Representa un espacio en el que se materializa la vinculación y articulación público - privada. Y un canal en donde se simplifica la ejecución e implementación de procesos de gestión y desarrollo del territorio. Representando un espacio en que se vincula la gestión técnica y también política.

La misión fijada por estatuto para esta nueva etapa de funcionamiento fue:

Establecer un espacio institucional de concertación pública y privada que impulse el crecimiento de la región, fortaleciendo la productividad y competitividad de las empresas, en especial de las pymes y del sector público mediante la ejecución de programas provenientes de entidades bancarias de desarrollo, y de organismos internacionales, nacionales, provinciales y municipales y cualquier otro tipo de plan, programa o proyecto diagramado por organizaciones no gubernamentales que tiendan al desarrollo económico y social. (www.acdicar.org).

Visión:

“ACDICAR se constituye como una de las principales herramientas institucionales público privada de articulación de la agenda de desarrollo local, brindando facilitación a los procesos de planificación territorial, promoviendo la innovación y el emprendedorismo, colaborando con las políticas sectoriales y colaborando en la red de servicios tecnológicos y de asistencia técnica a empresas y emprendedores”.

Transformándose en “una herramienta de servicio para promover y facilitar el rol de las empresas como espacios de generación de riqueza y capital social”.

Esta nueva concepción se basa en las siguientes estrategias:

- ✓ Generar acciones estratégicas de servicios hacia las empresas,
- ✓ Promover la innovación en las empresas y en el entramado socioeconómico,
- ✓ Fomentar la integración productiva dentro y fuera de la región y
- ✓ Fortalecer el entramado de apoyo al sistema de producción local.

3.3 Ejes de actuación de la Agencia

Según el Plan Estratégico de la Agencia de Desarrollo Acdicar, sus ejes de acción son:

Eje Servicios a Pymes y emprendedores

Este eje está centrado en la asistencia y el apoyo a las empresas y emprendedores de la ciudad de Rafaela y la región, promoviendo la mejora de la competitividad de las empresas actuales y la creación de nuevas empresas, basadas en la vinculación con herramientas de asistencia técnica y financiera que faciliten la innovación, la creación de valor, creación de empleo y responsabilidad social.

La estrategia está centrada en vincular a las empresas y emprendedores con la red de servicios, con los programas y proyectos disponibles tanto de entes públicos como privados y ofertas de promoción y apoyo que desde los ámbitos municipales, provinciales y nacionales se encuentran disponibles para el entramado productivo e institucional.

Dentro de este eje de trabajo se brinda asesoramiento, promoción y difusión de herramientas y programas a pymes y emprendedores; gestión de proyectos de inversión, desde la formulación, presentación y asistencia de proyectos.

Objetivos de los Servicios a empresas y emprendedores

- Favorecer el desarrollo de empresas de la región a través del apoyo y asistencia directa basada en la mejora integral de la competitividad y la innovación.
- Vinculación y Ejecución de programas de diversos tipos que favorezcan el desarrollo de las empresas, actuales y nuevas como generadoras de riquezas y capital social del territorio que fortalezcan la competitividad
- Desarrollar el ecosistema emprendedor en conjunto con la red institucional, proveyendo asistencia y colaboración en los procesos de difusión, capacitación, financiamiento e incubación de nuevas empresas.

Eje Desarrollo Territorial

Este eje está centrado en el trabajo de Acdicar dentro del entramado institucional local, tanto como instrumento de apoyo al resto de las instituciones como liderando procesos propios ejecutados en el territorio. Sumando esto a las acciones realizadas con el objetivo de creación de riqueza y su distribución con modelos productivos basados en empresas responsables de sus ambientes y de su comunidad. Crear valor en sus productos y servicios a partir del trabajo decente, la producción sustentable y la responsabilidad social con la comunidad a la que pertenece, representan un círculo virtuoso que no funciona de manera utópica sino que demanda un entorno favorable que vincule los aspectos productivos con aquellos otros que están puertas afuera de las empresas y que se integran en el concepto de territorio.

Objetivos del eje de Desarrollo Territorial

- Consolidación del entramado institucional público privado a partir de la articulación, el diálogo y el debate de estrategias que favorezcan los procesos de desarrollo económico y social sobre la base de la planificación y la innovación.
- Apoyo y gestión de proyectos con el conjunto de las instituciones de la red territorial público privada de la ciudad y la región.
- Favorecer en la creación de espacios de diálogo para la interacción de los actores territoriales en pos de la generación de soluciones a problemas o situaciones y la generación de oportunidades.
- Conformar y participar en esquemas colaborativos de redes territoriales tanto locales, regionales o nacionales.

Planificación estratégica

Dentro de este eje de trabajo, ACDICAR desarrolló diferentes procesos de planificación estratégica tanto para instituciones como para localidades.

En el año 2014 se lanza el Plan estratégico “Rafaela Productiva 2020”, este proceso fue realizado por una decisión política del gobierno local y fue coordinado y ejecutado por Acdicar.

Para ello, se contó con la colaboración de personal técnico de prácticamente todas las instituciones locales. El proceso se dio a través del estudio de líneas y sectores estratégicos, comenzando por un ejercicio de diagnóstico y propuesta de proyectos que den impulso y potencial de desarrollo a las problemáticas que hayan surgido en el proceso.

Este proceso de planificación resultó el de mayor importancia y trascendencia hasta el momento.

Centro Tecnológico CEN TEC

Centro Tecnológico de Prototipado rápido y Mecatrónica CEN TEC Rafaela

Los orígenes del CEN TEC. Un sueño colectivo

Rafaela cuenta con un sector metalmeccánico importante que desde el proceso de sustitución de importaciones ha venido creciendo tanto en cantidad como en diversidad y también consolidando un trabajo institucional gremial empresario que dio a luz la Cámara de Industriales metalúrgicos en los años 70. Este proceso motivó que durante los años 90 se consolidara el CEMRAF, fruto de la transformación de la oficina de la DAT Rafaela con el INTI y que años más tarde se convertiría en el actual INTI Rafaela.

Durante estos años el diálogo y la articulación permanente de empresarios, funcionarios y políticos fue dando forma a la iniciativa de contar con un proyecto de centro tecnológico aplicado a nuevas tecnologías metalúrgicas y de mecatrónica aplicada a elevar la competitividad del tejido productivo local.

La oportunidad no se hizo esperar cuando el gobierno nacional usó en marcha la línea CEN TEC. En efecto La Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, a través del Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR), ha promovido la creación de Centros de Desarrollo Tecnológico a través de Aportes No Reembolsables en el marco del Programa de Innovación Tecnológica III, BID 2777/ OC-AR, cofinanciado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

En el marco de esta convocatoria, la Agencia de Desarrollo Local ACDICAR, en conjunto con la Municipalidad de Rafaela, el Centro INTI Rafaela, el Centro Comercial de Rafaela y Universidades Locales, lleva adelante el proyecto para la creación de un Centro de Desarrollos y Servicios, especializado en los conceptos de Mecatrónica y Prototipado Rápido. Dicho proyecto fue aprobado en el año 2015.

Centro Tecnológico de Prototipado rápido y Mecatrónica CEN TEC Rafaela

El proyecto contó con un Aporte No Reembolsable de \$ 18 millones de FONTAR y con aportes locales de \$5 millones, completando una inversión total de \$23 millones de pesos.

Estos aportes se destinaron principalmente a la adquisición de equipos de alta tecnología

- Impresora de metales EOS 290
- Impresora de polímeros FORTUS 450
- Centro de Mecanizado didáctico
- Impresora FormLabs Form 3B

En su formulación el proyecto incluía además de la adquisición de maquinaria y la compra de equipamiento, la construcción del edificio donde instalar las impresoras y

funcionamiento del centro en su totalidad y la contratación de personal exclusivo para el centro, pero al momento de la implementación y ejecución del proyecto, se dieron dos procesos inflacionarios que influyeron y limitaron drásticamente el alcance del proyecto. Al contar con equipos importados, se logró la adquisición de los mismos, pero no alcanzaron los fondos para la construcción del centro edilicio ni disponibilidad de recursos humanos específicos y dedicación exclusiva.

Esto por un lado fue una limitación en el desarrollo del proyecto, pero a su vez, genero una gran fortaleza local en su funcionamiento, ya que el logro de la puesta en marcha y actual funcionamiento del centro se da gracias al ejercicio de articulación público - privada y gobernanza que caracteriza a nuestro territorio.

De esta manera, el CENTEC funciona a través de una red institucional colaborativa local conformada por:

- ACDICAR: Ejecutora del Proyecto CEN TEC. Gerencia administrativa y financiera (Propietaria de los equipos y administradora)
- INTI: brinda el espacio físico en donde están instalados los equipos y a su vez aporta los recursos humanos capacitados y especializados para el manejo de los equipos y el diseño de las piezas.
- UNRAF: aporta recursos humanos para el área de diseño industrial y comercialización técnica.
- UTN: Participa en el área de robótica y mecatrónica.
- ITEC: Participa en el área de capacitación y asistencia técnica y educativa.

En general esta red, más allá de los recursos específicos que cada una aporta, funciona de manera articulada en todas las actividades llevadas a cabo desde el centro y las acciones afines.

Los servicios prestados por el centro tecnológicos son los siguientes:

- Digitalización de partes y piezas.
- Diseño mecánico, Modelizado 3D y Simulación Virtual de condiciones físicas sobre productos y partes.
- Entrenamiento, usabilidad de productos y análisis funcional de equipos, productos e instalaciones y sistemas, mediante el uso de Realidad Virtual.
- Construcción de prototipos 3D y matrices por mecanizado o por fabricación directa.
- Desarrollos en electrónica e informática para introducir automatización y sistemas inteligentes en productos y procesos.
- Ensayos de seguridad eléctrica para productos e instalaciones y sistemas industriales.

- Ensayos de consumo energético de productos e instalaciones.

3.4 Hitos 2014 – actualidad

- Coordinación, implementación y seguimiento del **Plan Estratégico Rafaela Productiva 2020**.
- Presentación, ejecución y administración del proyecto Centro Tecnológico **CEN TEC Rafaela**.
- Gestión, recupero y administración del **Fondo rotatorio** provincial de ayuda empresas PAER por 6 millones de pesos
- Institución fundadora del **CLUB DE EMPRENDEDORES** en conjunto a Unraf y municipio.
- **PROGRAMA INCUBAR** – incubadora certificada por el Ministerio de producción de la Nación
 - Presentación, ejecución y administración del **Programa Fortalecimiento de incubadora (PFI)** del Ministerio de producción de la Nación.
 - Presentación, ejecución y administración **del Programa Fortalecimiento de Agencias (PFA)** del Ministerio de producción de la Nación.
 - Ventanilla de Servicios a Pymes - **Unidad de Formulación de proyectos**.
 - Constitución como **Plataforma de innovación** certificada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Provincia de Santa Fe.
 - Gestión del programa de **Viviendas de mandos Medios** de FISFE . Se entregaron 30 créditos para viviendas de mandos medios de industrias por 14 millones
 - Coordinación de 5 Rondas de negocios del Programa **Circuito de Negocios** con ARDI -FISFE, con más de 250 empresas participando en Firmat, Zenón Pereyra, Santa Fe y Rafaela
 - Apoyo y participación activa en actividades sectoriales – Comercio – Turismo – Innovación y vinculación tecnológica. Industria 4.0.
 - Creación en conjunto a instituciones locales de la **RED CTel (Red de Ciencia, tecnología e innovación de Rafaela)**.
 - Creación y participación en **FADELRA** (Federación de Agencias de Desarrollo de Argentina).
 - Apoyo a actividades sectoriales – **Talleres de planificación** de las Comisiones de Comercio e industria. Desarrollo del **Plan estratégico de Paseo del Centro** 2016-2020

- Participación activa y de coordinación de talleres para la **Comisión de Turismo**
 - Articulación y formación en Innovación y vinculación tecnológica.
- Industria 4.0.**
- Diseño y ejecución de línea de financiamiento propia para la presentación de proyectos de **Eficiencia Energética** para empresas locales.
 - Diseño y ejecución de línea de financiamiento para empresas afectadas por la pandemia **Covid19**. A través de fondos provinciales. Línea de **Créditos de cercanía**.

A modo de resumen gráfico, luego del recorrido histórico de la Agencia, se lo podría describir según la siguiente imagen



Fuente de producción propia

A continuación, avanzaremos con el capítulo de recopilación y armado de resultados, con los mismos se pretende demostrar la importancia de la agencia de desarrollo en los procesos de desarrollo, intentando demostrar la injerencia de los resultados de la matriz de variables prevista, en base al caso en particular de análisis de la Agencia de Desarrollo de Rafaela. Con la base teórica expuesta ya hasta aquí e incorporando evidencia cuantitativa desde los propios registros existentes y documentos de Acdicar y las miradas cualitativas, es decir, las reflexiones de diversos actores clave seleccionados de acuerdo a su perfil y conocimiento del territorio y de la Agencia.

CAPITULO 4: Análisis de resultados

De acuerdo al planteo metodológico, se realizaron dos tipos de abordajes para tratar de echar luz sobre las hipótesis definidas.

Por un lado, se trabajó en la revisión cuantitativa del material existente en la Agencia, ya sea en su documentación legal, informes anuales y semestrales, registros, y demás documentación apropiada para responder las variables planteadas en cada aspecto.

Además, se realizaron encuestas semi estructuradas a usuarios de los servicios de la agencia

El otro abordaje, de índole cualitativa se desarrolló a través de las entrevistas con los protagonistas del territorio, quienes a través de sus experiencias, percepciones y reflexiones aportaron al conocimiento y clarificación del problema en cuestión.

A partir de lo anterior, se avanza en el desarrollo de las variables de análisis. Analizando cada uno de los puntos planteados.

Análisis de variables

4.1 Gobernanza

En este punto analizaremos en primera medida los actores que forman parte, integran y participan en la Agencia de desarrollo ACDICAR, ya sea en su comisión directiva, sus socios fundadores y sus socios adherentes. Además de detallar su naturaleza, es decir, si son actores públicos o privados.

Luego mediremos la vinculación de ACDICAR con los distintos niveles de gobierno (local, provincial y nacional) desde el aspecto de acuerdos y convenios firmados con cada uno de ellos en relación a la vinculación de la agencia con los programas y actividades de cada uno de ellos.

Y por último detallaremos la participación de la agencia en distintas redes, su nivel de participación y el tipo de red sea de carácter local, provincial o nacional con el fin de medir el involucramiento, participación de ACDICAR en esquemas de redes en los diferentes niveles de integración.

4.1.1 Actores

Comenzando con la primera variable de la matriz. El punto inicial corresponde a Gobernanza y dentro de ella debemos describir cantidad de actores que participan en la agencia, tipo refiriéndose a publico/privado, redes de trabajo que componen y relación con los tres niveles de gobierno.

Para recopilar información sobre los puntos de cantidad y tipo de actores que componen la agencia debemos remitirnos al estatuto de la misma, el cual fue reformado en el año 2015 y a sus actas de designación de autoridades en donde se describe la procedencia o tipo de actor (público o privado).

En el estatuto, en su Título III “De los asociados” Artículo 7 se detalla este aspecto y se hace mención a las distintas categorías de miembros:

- a) Activos: las personas físicas y jurídicas que abonen su cuota mensual
- b) Honorarios: toda persona que hubiese prestado servicio extraordinario o de indiscutible beneficio a la entidad. La comisión directiva efectuará la designación por simple mayoría de sus miembros.
- c) Adherentes: las personas físicas y jurídicas que realicen su aporte económico o presten su colaboración de acuerdo a las pautas fijadas por el consejo de administración.

En el artículo 22 de dicho estatuto además se hace referencia a la duración de los mandatos en donde se detalla que será de un año con la opción de reelección a un año adicional.

Avanzando en el análisis del mismo en cuestión de actores, vemos en el Título V “Del órgano directivo” se hace un detalle de la composición de la comisión directiva, en donde se describe que la misma debe estar compuesta por diez miembros activos titulares y cuatro suplentes. Electos por asamblea general y aquí avanzamos en la descripción de actores PUBLICOS Y PRIVADOS, ya que se describe que al menos cinco de los diez miembros titulares y dos de los suplentes deben pertenecer al Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región, cuatro de los miembros titulares y uno de los suplentes debe pertenecer a la Municipalidad de Rafaela y uno de los miembros titulares y uno de los suplentes al Gobierno de la provincia de Santa Fe. Los titulares desempeñarán los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretario y tesorero y seis vocales titulares. Los suplentes ocuparán el cargo

de vocales suplentes. La Presidencia será ocupada anualmente, en forma alterna, por un representante del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región y un representante de la Municipalidad de Rafaela.

ANEXO I Se anexa copia del Estatuto

Luego de un proceso de reflexión, diálogo y análisis entre los miembros integrantes de la Agencia, posterior a la reforma del estatuto referenciado, en el año 2015, se llegó a decisión de incluir a la Sociedad Rural de Rafaela como uno de los miembros titulares integrantes de dicha comisión. Para ello, el Centro Comercial cede una de sus vacantes tanto como miembro titular como suplente, quedando entonces distribuida de la siguiente manera:

Entidades asociadas:

Socios activos – socios fundadores:

- Municipalidad de Rafaela
- Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR)
- Ministerio de la Producción de Santa Fe
- Sociedad Rural de Rafaela (SRR). La Sociedad Rural forma parte como socio activo desde el año 2014.

Actores Comision Directiva	Titulares	Suplentes	Tipo
Municipalidad de Rafaela	4	1	Publico
Gobierno de la Pcia de Santa Fe	1	1	Publico
Centro Comercial e Industrial	4	1	Privado
Sociedad Rural de Rafaela	1	1	Privado

Comisión Directiva 2020

INTEGRANTES COMISION DIRECTIVA 2020-2021		
Cargos	Nombre y Apellido	Institución
Presidente	Diego Carlos Peiretti	Municipalidad
Vicepresidente	Gabriel Dario Gentinetta	CCIRR
Secretario	Gustavo Adolfo Pieroni	Municipalidad
Tesorero	Benjamin Albrecht	CCIRR
Vocal titular 1	Fabrizio Medina	MP de Santa Fe
Vocal titular 2	Amalia Beatriz Galantti	Municipalidad
vocal titular 3	Ezequiel Alfredo Garcia	CCIRR
vocal titular 4	Pedro Rostagno	SRR
vocal titular 5	Andres Williner	CCIRR
vocal titular 6	Mauricio Andres Menardi	Municipalidad
vocal supl 1	Oscar Fernández	MP de Santa Fe
vocal supl 2	María Paz Caruso	Inst. para el D Sust. de Raf.
vocal supl 3	Claudio Rubén Prola Santi	CCIRR
vocal supl 4	Natalia Inés Sara	CCIRR
revisor de ctas titular	Samuel Delbon	Municipalidad
revisor de ctas supl	Rubén Burkett	CCIRR

Detalle de Socios adherentes:

- Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)
- Instituto Nacional de Tecnológica de la industria láctea (IINTI LACTEOS)
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
- Consejo Universitario de Rafaela (CUR), integrado por institutos de enseñanza y universidades de Rafaela:

Instituto Superior del Profesorado N° 2 Joaquín V González

Instituto Tecnológico Rafaela ITEC

Universidad Católica de Santa Fe

Facultad de Arquitectura Rafaela

Universidad Católica de Santiago del Estero - Departamento Académico
Rafaela UCSE

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Sede Rafaela UCES

Universidad del Salvador, extensión académica Rafaela

Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Rafaela UTN – FRRRA

Universidad Nacional de Rafaela - UNRAF

- Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDel)
- Confederación General del Trabajo (CGT)
- Consejo Municipal de Rafaela
- Comisión de Turismo
- Cámaras empresariales:
 - Cámara de comercio exterior (CACEX)
 - Cámara de Industriales metalúrgicos (CIM)
 - Cámara de pequeñas y medianas empresas de Rafaela y la Región (CAPIR)

Haciendo resumen de los tipos de actores que participan en condición pública o privada de socios adherentes podemos decir que se plasma de la siguiente manera:

Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI)	Publico
Instituto Nacional de Tecnológica de la industria láctea (IINTI LACTEOS)	Publico
Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)	Publico
Consejo Universitario de Rafaela (CUR), integrado por institutos de enseñanza y universidades de Rafaela	Publico
Instituto Superior del Profesorado N° 2 Joaquín V González	Publico
Instituto Tecnológico Rafaela ITEC	Mixto
Universidad Católica de Santa Fe	Privado
Facultad de Arquitectura Rafaela UNRAF	Publico
Universidad Católica de Santiago del Estero - Departamento Académico Rafaela UCSE	Privado
Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, Sede Rafaela UCES	Privado
Universidad del Salvador, extensión académica Rafaela	Privado
Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Rafaela UTN – FRRA	Publico
Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDel)	Publico
Confederación General del Trabajo (CGT)	Publico
Consejo Municipal de Rafaela	Publico
Comisión de Turismo	Mixto
Cámaras empresariales:	-
Cámara de comercio exterior (CACEX)	Privado
Cámara de Industriales metalúrgicos (CIM)	Privado
Cámara de pequeñas y medianas empresas de Rafaela y la Región (CAPIR)	Privado

En resumen, en su condición de socios públicos y privados, como activos y adherentes sumamos un total de:

- **Actores públicos: 12 (doce)**
- **Actores privados: 9 (nueve)**
- **Actores mixtos (publico/privado): 2 (dos)**

Arrojando un total de 23 socios en total. Gráficamente podemos analizar el nivel de interacción que se genera en los procesos de gobernanza de la agencia, además de reflejarse también la relación en redes, de la siguiente manera:



Fuente de producción propia

4.1.2 Relación con la política Nacional, Provincial y Local

Acuerdos / Convenios firmados

Avanzando con el análisis de variables la próxima a analizar es la relación con la política nacional, provincial y local y los indicadores para definirlo serán los acuerdos y convenios firmados para cada caso.

- Universidad Nacional de Rafaela
- Universidad Tecnológica Nacional
- Instituto tecnológico Rafaela
- Inta
- Inti
- Inti lácteos
- Cofecyt
- Instituto de desarrollo sustentable
- Agencia de desarrollo de San Nicolás
- Agencia de desarrollo de Rosario
- Cites
- Conicet
- Asociación para el desarrollo regional
- Ucse
- Comuna de Zenón Pereyra
- Incubar – Ministerio de Producción – Nación
- Plataforma de innovación – Ministerio de Ciencia y Tecnología –

Provincia de Santa Fe.

A modo de conclusión podemos mencionar que desde el año 2014 la firma de convenios y la relación entre los tres niveles de gobiernos fueron notablemente en aumento con el correr de los años.

En el año 2014, al iniciar el proceso, la agencia solo contaba con 1 convenio firmado, hoy en día existen más de 14 convenios firmados entre ACDICAR y las diferentes instituciones que conforman el entramado público – privado.

Actualmente la Agencia de Desarrollo ACDICAR mantiene una fluida relación con los 3 niveles de gobernanza, es decir, con el gobierno nacional, provincial y local.

4.1.3 Redes de trabajo

En cuanto a la participación en redes y su grado de participación podemos mencionar que la agencia se encuentra participando en distintos niveles, ya sean local, provincial y nacional. Y con distintos grados de participación. Esto se detalla de la siguiente manera

Red	Nivel	Grado de participación
Red Ctel	Local	Fundador
Fadelra	Nacional	Fundador
Incubar	Nacional	Activo
Plataformas de innovación	Provincial	Activo
Red de Impresión 3D	Nacional	Activo
Red de agencias	Nacional	Activo
Club de emprendedores	Local	Fundador
Red Nacional Cen Tec	Nacional	Activo

En resumen, podemos observar que la agencia participa en 5 redes nacionales, 1 red provincial y 2 redes locales. Cabe destacar que en todas ellas la agencia desempeña un rol activo. Por otra parte, en 3 de ellas se ha desempeñado desde el inicio como fundador y en otras 4 como miembro activo. Presidiendo la Federación de Agencias de desarrollo de la República Argentina, Fadelra, desde el año 2020.

Resumen comparativo de la variable año 2014 vs 2021

Indicador	Unidad - descriptor	2014	2020
Cantidad de actores adherentes	Miembros socios adherentes	2	12
Cantidad de actores públicos	de la CD	2	2
Cantidad de actores privados	de la CD	2	2
Acuerdos / convenios firmados	Acuerdos firmados y vigentes	1	14
Participación en redes	Cantidad de redes en las que participa	1	7
Grado de participación	Máximo nivel en algunas de las redes	Baja	Alta

4.2 Sustentabilidad

En este apartado analizaremos en un primer lugar la infraestructura y disponibilidad de recursos desde los comienzos de la nueva gestión de ACDICAR hasta el día de hoy.

Seguidamente se detalla la evolución de la disponibilidad de fondos propios desde el año 2014 hasta la actualidad y como así también describiremos la cantidad de empleados permanentes y personal free lance con los que la agencia cuenta.

El fin es evaluar el grado de crecimiento y de autonomía propio que la Agencia fue logrando a lo largo de sus años. Como así también evaluar el logro de contar con personal permanente.

4.2.1 Infraestructura y Recursos

Infraestructura es el conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para que el funcionamiento o desarrollo de una organización se dé de manera efectiva dentro del entorno.

El funcionamiento físico de ACDICAR se desarrolla en las instalaciones del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región, esto se da a través de un comodato firmado por ambas partes que establece las características de uso con un mínimo gasto mensual.

Además, se cuenta con la disponibilidad de espacios municipales y de otras instituciones locales, como por ejemplo el club de emprendedores, salas de uso múltiples de UTN, Viejo Mercado, solo por mencionar algunas. Estos espacios son facilitados en respuesta a la demanda de actividades elaboradas por la Agencia.

Gracias al Programa de Fortalecimiento de Incubadoras (PFI) gestionado en el año 2017 ACDICAR logró adquirir equipamientos de informática y muebles principalmente que ayudaron a la creación de un entorno de trabajo positivo, de mayor calidad, aportando a que el personal se sienta cómodo y participe de la organización que forma parte.

En el año 2018, la agencia, adquirió el primer sistema contable llamado INFOCOR, el cual permitió tener una automatización y simplificación de las tareas administrativas, ya que con el uso de este programa se logró agilizar las tareas de realización cotidianas, permitiendo ahorrar tiempo y dinero y ayudó a la mejora operativa interna de los procesos de la institución.

En el año 2019 se adquirió un sistema de gestión ERP, la gran ventaja de este nuevo sistema es que está totalmente en la nube y permite la integración de los procesos operativos y administrativos de la agencia. Incorporar el uso de este nuevo sistema permitió mejorar la eficiencia y la capacidad operativa y administrativa de la Agencia, ayudó a optimizar los procesos de gestión y administración y se convirtió en una herramienta más de generación de información para la toma de decisiones.

Cómo conclusión podemos mencionar que en el año 2014 la Agencia no contaba con recursos, equipamientos y recursos financieros con los que cuenta hoy en día, que la convierten en una institución sostenible y con independencia para su funcionamiento operativo. Esto fue logrado en parte por su equipo técnico y por el apoyo político e institucional con el que cuenta.

Disponibilidad de fondos propios

Es importante la disponibilidad de fondos propios dentro de una organización, ya que ellos posibilitan el funcionamiento y crecimiento, logrando una institución sostenible.

A principios del año 2014 la Agencia ACDICAR no contaba con fondos regularmente establecidos, en ese momento los recursos económicos que se recibían correspondían a erogaciones municipales.

Durante todo el año 2014 el equipo técnico junto a los dirigentes y al gobierno local trabajaron en la presentación de una ordenanza que le aseguraba un aporte mensual fijo a la agencia para su funcionamiento del 0,08% del DREI. La Ordenanza N°4714, fue aprobada por el concejo municipal el 21/12/2014 y se publicó en el boletín oficial el 05/01/2015.

La creación de esta Ordenanza le permitió a la Agencia ACDICAR contar con fondos permanentes para su funcionamiento operativo, convirtiéndose en una agencia sustentable y sostenible, permitiendo tener autonomía para hacer frente a los gastos de funcionamiento.

Debemos mencionar también que de manera irregular a través de los años el Ministerio de Producción de la provincia de Santa Fe destina fondos a la Agencia a través de Aportes No Reembolsables (ANR).

Cantidad de empleados permanentes

ACDICAR cuenta con tres empleados de forma permanente, dos de ellos incorporados en el mes de noviembre del año 2018 y la tercera en el mes de mayo 2020.

Poseen una carga horaria de ocho horas. Las responsabilidades que cumplen cada uno de ellos es:

Gerencia, las responsabilidades y tareas específicas del puesto según contrato se detallan

- Cumplir con el plan que se elabore en el ámbito de la Comisión Directiva, participando de sus sesiones.
- Proponer a la Comisión Directiva acciones ligadas al plan anual de la agencia y controlar su ejecución.
- Promover y coordinar acciones e iniciativas con los sectores público, privado, científico tecnológico y las universidades.
- Organizar un esquema de seguimiento de los mismos.
- Recepcionar las iniciativas y los planes, programas y proyectos presentados y disponer el tratamiento que les corresponda.
- Proponer, definir y aplicar una estrategia de contacto con las pequeñas, medianas y micro empresas de la Región para ofrecer los servicios de la agencia.
- Mantener relaciones fluidas y concertar alianzas estratégicas con las otras instancias públicas y privadas que desarrollen, en el ámbito de la Provincia, de la Nación o del exterior, actividades de promoción del desarrollo sustentable y de asistencia a las pequeñas y medianas empresas de la región.
- Mantener relaciones con la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación, a través de su contraparte y con el gobierno de la Provincia de Santa Fe con el fin de promover convenios de cooperación que alcancen los objetivos planteados.
- Coordinar la ventanilla de presentación de proyectos ante Sepyme, elevando ante CD informes mensuales sobre el estado de los proyectos que se gestionen desde este espacio.
- Promover la creación de un espacio que permita planificar el desarrollo económico de la ciudad y región.

Responsable de asistencia a pymes y emprendedores y coordinación de proyectos. Las tareas y responsabilidad detalladas según contrato para este puesto se centran en:

- Actividades de asistencia a PyMes y emprendedores.
- Coordinar Agentes de Vinculación Tecnológica.
- Visitar empresas difundiendo programas de apoyo y relevar demandas
- Asistencia y colaboración a la gerencia en programas y proyectos gestionados desde la Agencia.
 - Colaborar en la formulación de proyectos de financiamiento a pymes y de emprendedores.
 - Investigar y detectar fuentes de financiamiento para la puesta en marcha de proyectos productivos y territoriales.
 - Generar vínculos con los principales institutos tecnológicos, ministerios y demás instituciones buscando transferir conocimiento a nuestras empresas.
 - Mantener dialogo con el sector científico tecnológico local y regional.
 - Participar en foros específicos, conferencias, ámbitos donde se discutan temas vinculados a innovación productiva.
 - Difundir programas y herramientas de apoyo a pymes y emprendedores.
 - Participar activamente de la Red Ctel
 - Coordinación del Club de emprendedores local en conjunto a Unraf y Municipio.
 - Colaborar en la gestión del proceso de certificación de calidad.
 - Gestión de líneas de financiamiento y programas de asistencia propios.
 - Coordinación de incubadora de emprendimientos
 - Coordinación de unidad de formulación de proyectos e inversiones.

Administrativo / contable. Dentro de este grupo se encuentran las tareas de

- Soporte técnico, administrativo y contable de la institución
- carga y gestión del sistema contable, trabajo en conjunto el estudio contable
- Tareas de soporte y colaboración con el resto de las áreas de la agencia en la gestión de proyectos y/o tareas específicas solicitadas.

Cantidad de profesionales free lance

La Agencia Acdicar cuenta con tres profesionales contratados bajo la modalidad free lance, uno de ellos lidera el desarrollo y gestión del área de turismo. El mismo coordina la Comisión de Turismo, grupo integrado por distintas instituciones locales que trabajan de manera directa o indirecta la temática de forma individual y dentro de la comisión trabajan proyectos comunes con el objetivo de desarrollar y fomentar el sector e instalar el eje en nuestra ciudad.

Las tareas y responsabilidad detalladas según contrato para este puesto se centran en:

- Diseñar proyectos de innovación turística
- Articular con actores vinculados al turismo tanto locales, provinciales, nacionales e internacionales.
- Implementar procesos de desarrollo Turísticos

El segundo profesional de los mencionados anteriormente trabaja de manera conjunta al personal de la agencia en la tarea de coordinación del Centro Tecnológico especializado en Manufactura e Industria Digital 3D- CEN TEC Rafaela y es un recurso aportado por la Universidad Nacional de Rafaela (UNRaf).

Las tareas y responsabilidad detalladas según contrato para este puesto se centran en:

- Colaboración en la articulación operativa entre las instituciones que integran CEN TEC.
- Coordinación de eventos y encuentros tecnológicos.
- Articular con la red de centros tecnológicos (Rosario, Buenos Aires, Córdoba)
- Capacitar, sensibilizar y asesorar a empresarios y equipos de ingeniería con el fin de que las empresas adopten la tecnología y generen la venta.
- Brindar charlas, capacitaciones, conferencias y otras actividades académicas o investigaciones requeridas.

El tercer profesional trabaja en los temas de calidad y sistemas de gestión, además de asistir en las áreas administrativas y en las actividades de apoyo a pymes y emprendedores.

Las tareas y responsabilidad detalladas según contrato para este puesto se centran en:

- Asistencia y colaboración a la gerencia en actividades generales de la Agencia.
- Asistencia y colaboración al área de Asistencia a pymes y emprendedores
 - Colaboración en la formulación de proyectos de financiamiento.
 - Asistencia en la coordinación de la incubadora de emprendimientos.
 - Asistencia en la coordinación de la Unidad de formulación de proyectos.
 - Difusión programas y herramientas de apoyo a pymes y emprendedores.
- Colaboración en la gestión del proceso de certificación de calidad.
- Colaboración y asistencia en el área administrativa – contable

Además de los profesionales mencionados, la agencia cuenta con un staff de consultores con los que cuenta para actividades, consultoría, capacitación interna y actividades puntuales.

Estructura técnica

Equipo Técnico

- Director Ejecutivo: Tec. Daniel Frana
- Asistencia a Empresas, emprendedores y proyectos: Lic. Daiana Cardoso.
- Administración: Carolina Suarez

Free lance:

- Comisión de turismo: Lic. Alejandro Frías
- Apoyo técnico general: Lic. Brenda Arellano
- Coordinación Cen Tec: Ing. Lautaro Turco

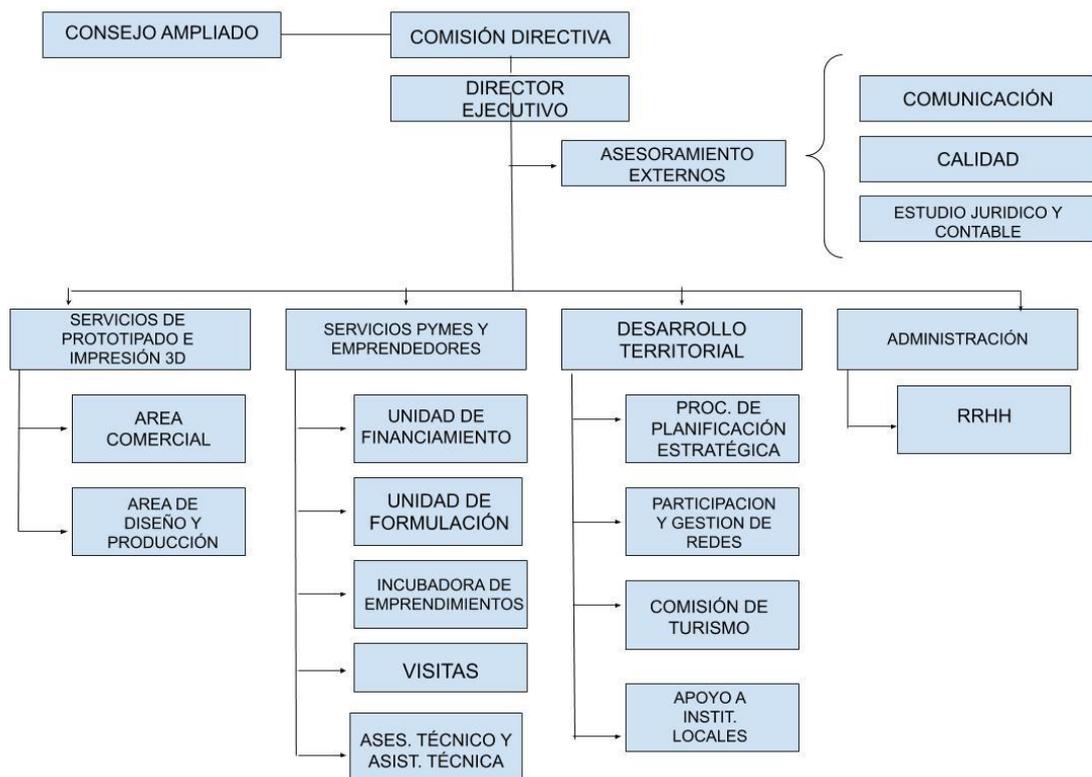
Estructura organizacional de la Agencia

La estructura organizacional, es la organización de cargos y de responsabilidades que deben cumplir los miembros de un grupo; es un sistema de roles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar en equipo, de forma óptima y para alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico y en el plan operativo de la institución.

Este sistema es utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y a dónde se reporta cada uno.

Una buena estructura organizacional es importante para la planificación ya que asegura que se cuenta con los suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan operativo anual de la organización.

A continuación, se expone la estructura organizativa de ACDICAR:



Fuente de producción propia

Dificultades de financiamiento

Las dificultades se vieron reflejadas principalmente durante el año 2014, ya que no estaba aprobada la ordenanza y la agencia dependía de fondos aportados desde el Municipio

local y algunos ANR de la provincia, sin la frecuencia previsible, lo cual generaba incertidumbre financiera.

Como se mencionó anteriormente ACDICAR recibe por ordenanza un aporte mensual fijo, pero debemos mencionar que los fondos sirven solamente para cubrir los gastos de funcionamiento, los cuales no permiten una libertad de financiamiento. Es por eso que ACDICAR depende también de los ANR que la provincia envía, esos ingresos son fondos rotatorios lo cuales sigue estando disponible para financiar otros proyectos ya que siempre se vuelve a recuperar.

Para la realización de actividades específicas fuera de lo cotidiano, el equipo técnico debe gestionar los fondos a través de la financiación de programas vigentes.

Presupuesto anual

Un presupuesto es un plan integrador y coordinado que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una organización para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados.

En ACDICAR el presupuesto es realizado anualmente, planeando los resultados de la organización en dinero y volúmenes, controlando que el manejo de ingresos y egresos de la misma sean de manera positiva y que siempre existan disponibilidades para hacer frente a los gastos operativos y extraordinarios. En estos dos últimos años gracias a la utilización del sistema contable se pudo definir diferentes centros de costo lo que ayudaron a hacer un presupuesto específico por cada eje de trabajo.

Como conclusión podemos decir que en ACDICAR se trabaja con un equilibrio financiero, logrando que los gastos operativos estén por debajo de los ingresos proyectados. Las actividades específicas se tratan de financiar según los programas de financiamiento vigentes.

Otras fuentes de financiamiento

Otras fuentes de financiamiento para ACDICAR son los ingresos por la facturación de servicios ofrecidos, como por ejemplo asistencia técnica, formulación de proyectos, impresión 3D, diseño y prototipado.

Por otro lado, podemos nombrar los fondos recibidos por proyectos específicos provenientes de programas de distintos Ministerios tanto de nación como de provincia,

podemos nombrar como ejemplo el Programa de Fortalecimiento de Incubadoras (PFI) y Programa de Fortalecimiento para Agencias (PFA).

Contar con otras fuentes de ingresos ayuda a que ACDICAR pueda gestionar mejoras internas, crecer y disponer de recursos propios para asistir técnica y financieramente a empresas de Rafaela y la región, también para que mejoren sus propios procesos logrando brindar servicios de calidad.

4.3 Servicios / Actividades

En este apartado mencionaremos la cantidad de servicios, actividades, proyectos prestados por ACDICAR desde 2014, hasta el momento de la fecha.

4.3.1 Servicios

A continuación, se expone la cantidad de servicios prestados a lo largo de los diferentes años de estudios.

La cantidad de servicios prestados fue relevada considerando las cantidades de atenciones y seguimientos de consultas que el equipo técnico realizó, como así también se contarán las cantidades de visitas realizadas a empresas y emprendedores.

Periodos	Cantidad de servicios prestados
Período Julio 2014 Junio 2015	90
Período Julio 2015 Junio 2016	120
Período Julio 2016 Junio 2017	135
Período Julio 2017 Junio 2018	142
Período Julio 2018 Junio 2019	130
Período Julio 2019 Junio 2020	177

A modo de conclusión podemos decir que en los primeros cuatro períodos de la gestión de ACDICAR la cantidad de servicios prestados fue en crecimiento, esto en gran parte se debió a la gran oferta de programas existentes, como así también podemos mencionar que la agencia logró ganarse un lugar institucional con referencia en determinados temas, lo que hace que se incremente la demanda de consultas por partes de las empresas.

Como se observa en la tabla en el anteúltimo periodo hubo un estancamiento de consultas, esto en gran parte se debió a que no existían amplitud de líneas nacionales y provinciales vigentes de financiamientos y asistencias. Este escenario actualmente fue cambiando con la nueva gestión política, hoy en día hay mayor cantidad de ofertas y en el último periodo se ve reflejado las asistencias realizadas a las empresas afectadas por la pandemia.

4.3.2 Actividades

Seguidamente se expone la cantidad de actividades realizadas a lo largo de los diferentes años de estudios. Estos totales se calcularon teniendo en cuenta actividades como los encuentros con los diferentes ministerios, agencias de desarrollo nacionales y provinciales, firmas de convenios, vinculaciones tecnológicas, eventos con otras instituciones del entorno, entre otras.

Periodos	Cantidad de actividades realizadas
Período Julio 2014 Junio 2015	12
Período Julio 2015 Junio 2016	14
Período Julio 2016 Junio 2017	18
Período Julio 2017 Junio 2018	18
Período Julio 2018 Junio 2019	21
Período Julio 2019 Junio 2020	18

Como se puede observar en la tabla la cantidad de actividades realizadas desde los primeros años fueron en crecimiento.

Cabe destacar que cada actividad que realiza ACDICAR, lleva un tiempo de preparación, de vinculación con los diferentes actores hasta que realmente se concreta en un hecho, eso conlleva implícito y de manera intangible semanas de trabajo en equipo, coordinación y articulación.

4.3.3 Proyectos

Por último, se expone la cantidad de proyectos gestionados y formulados desde la agencia a las distintas convocatorias vigentes. Además, se detalla los diferentes destinatarios (empresas / emprendedores), la información sobre el resultado económico de cada período se brindará detallada en un apartado posterior del presente capítulo.

Periodos	Cantidad de proyectos	Cantidad de empresas destinatarios de los proyectos	Cantidad de emprendedores destinatarios de los proyectos
Período Julio 2014 Junio 2015	52	44	8
Período Julio 2015 Junio 2016	19	18	1
Período Julio 2016 Junio 2017	22	16	6
Período Julio 2017 Junio 2018	26	14	12
Período Julio 2018 Junio 2019	31	28	3

Período Julio 2019 Diciembre 2020	63	35	28
Período julio 2020 enero de 2021	173	71	102

Como conclusión podemos decir que la cantidad de proyectos y beneficiarios a lo largo de estos años fueron en crecimiento, pero como se puede observar en los períodos del medio hubo un estancamiento, debido a la incidencia que el Gobierno Nacional de turno no disponía de gran cantidad de ventanillas de líneas de financiamiento.

Como se observa en la tabla, en el último periodo de 2019-2020, se incrementó la financiación de proyectos, esto se debió a que por motivo de la pandemia COVID-19 la provincia de Santa Fe gestiona una línea de créditos blandos para emprendedores y pymes a través de las Agencias de Desarrollo de la provincia de Santa Fe. Además, se dio la reapertura de la línea Pac Emprendedores del Ministerio de Producción de Nación.

La cantidad de servicios prestados para la presentación de proyectos de líneas nacionales, provinciales y municipales se mantiene constante, dejando a la vista que la agencia es un instrumento importante y reconocidos en el territorio, ya que gran parte de las organizaciones destinatarias / beneficiarias son de Rafaela y la región.

Análisis de encuestas realizadas a pymes locales:

Para conocer la opinión de las empresas respecto al rol y actividades de la Agencia se desarrollaron 30 encuestas. Las mismas contaban de 5 preguntas y el fin es conocer vínculos, el nivel de desempeño de la agencia, el tipo de experiencia y sugerencia que podrían mejorar los procesos de ACDICAR.

Resumen de las encuestas realizadas

¿Cuál ha sido su vínculo o relación con la agencia ACDICAR?

- Las consultas y contacto de los clientes provienen principalmente de los siguientes servicios:
- Gestión de servicios financieros con el 38,1%

- Consultas generales y asistencia técnicas, ambos con el 23.8%
- Asesoramiento sobre líneas de financiamiento, vinculo institucional y vinculación con ministerios y capacitaciones. Los tres con el 4.8% de las respuestas.

¿Cómo calificaría el desempeño de la Agencia de desarrollo ACDICAR?

- Excelente 33.3%
- Muy bueno 57.1 %
- Bueno 4.8 %
- Mediano 4.8%

Desde su experiencia, ¿cuáles son los servicios más importantes brindados por ACDICAR?

- Asistencia técnica y asesoramiento 28.6%
- Financiamiento 28.6%
- Vinculación con otras instituciones o entes públicos 23.8%
- incubación de emprendimientos con el 9.5%
- Gestión de proyectos de inversión y consultoría con el 4.8%.

Desde su punto de vista, ¿qué otros servicios se deberían brindar ACDICAR? (Demanda insatisfecha). Respuesta no obligatoria

- Asistencia en cuadro de comandos y finanzas para las empresas
- La línea de servicios esta perfecta.
- Vinculación entre profesionales, emprendedores, consultores y empresas para potenciar proyectos que beneficien a Rafaela y la región
- Visita a empresas, articulación más fluida con capacitadores y consultores
- El de vinculación y articulación de las empresas, con instituciones científicas y financiamiento para bancar proyectos.
- Incubación de potenciales servicios exportables
- Disponer de mayor financiamiento propio para brindar a las pymes
- Promocionar más los servicios que brinda

Comentarios / sugerencias. Respuesta no obligatoria:

- Excelente servicios y nivel de profesionalismo
- Para mi emprendimiento, la Agencia resultó de mucha ayuda al posibilitarme participar de capacitaciones muy fructíferas en cuanto a contactos y conocimientos adquiridos.
- Excelente grupo humano

- Excelente grupo humano.
- Excelente ACDICAR, recorre el territorio, trabajan de forma concreta, sin dar vueltas.
- La atención que he recibido telefónica, vía mail y de manera presencial fue impecable. Ágil, sin esperas, con cordialidad y apertura.

ANEXO II Modelo de encuesta y resultados completos

4.4 Estrategia

4.4.1 Planificación estratégica

Existencia de un plan estratégico

Al comienzo de la gestión del actual equipo técnico de la agencia se elaboró una hoja de ruta con el fin de definir por cada eje de trabajo los objetivos por los cuales se iban a trabajar teniendo en cuenta la situación y el entorno en la que se encontraba la agencia en los inicios del 2014. La creación de la hoja de ruta tenía como objeto también ofrecer líneas estratégicas claras para que el desarrollo de los distintos procesos alcanzase realmente los objetivos definidos. Es así como consistía en una agenda de trabajo para que el proceso de fortalecimiento y reestructuración de ACDICAR se dé de manera exitosa.

La misma tuvo vigencia desde fines del 2013 hasta el año 2015, año en el cual se desarrolló el Plan Estratégico Institucional de la agencia, el cual reemplazó a la hoja de ruta. ANEXO III Hoja de ruta.

La agencia ACDICAR posee un plan estratégico interno para su actuación y definición de ejes de trabajo. El mismo surge en el año 2015 como producto de un proceso de análisis por parte de la comisión directiva donde se reflejó la necesidad de contar con un plan que defina los ejes y principales canales de acción de la agencia para el mediano y largo plazo.

El plan estratégico actual tiene una duración de 5 años, se realizó una revisión y actualización en el 2017, finalizando en el año 2022. Esto significa que es un plan estratégico plurianual.

Para el proceso de planificación se dispuso de la información de la agencia de los últimos años, de los planes estratégicos territoriales y regionales y de los estudios de prospectiva o de proyecciones en temáticas específicas abordadas en los ejes establecidos.

Este proceso estuvo definido y organizado bajo la siguiente estructura:

ETAPA	DESCRIPCION DEL PROCESO	DOCUMENTO	RESPONSABLE
PRE DIAGNOSTICO	<i>Convocatoria a integrantes de la CD y de las entidades del Consejo ampliado a participar de la reunión preparatoria y a las reuniones de planificación. Conformación de la mesa de Planificación</i>	<i>Base de Datos institucional</i>	<i>Gerencia</i>
	<i>Armado de base de datos de información que establezca la colección de información a analizar en el proceso: Plan estratégico territorial, estudios sectoriales, etc. Informes de actuación de la agencia, etc.</i>	<i>Documentos de trabajo: planes estratégicos, diagnósticos sectoriales, prospectivas, etc</i>	<i>Gerencia</i>
DIAGNOSTICO	<i>Proceso de análisis y reflexión aplicando FODA o PEEST para establecer los ejes de actuación de la agencia hacia el territorio.</i>	<i>Proceso PEEST</i>	<i>Equipo Técnico</i>
REVISION DE MISION Y VISION	<i>Proceso de acuerdo de revisión de misión y visión de la agencia</i>		<i>CD y Consejo ampliado</i>
Definición OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	<i>Definición de Ejes de actuación y Objetivos estratégicos de la Agencia a trabajar en el alcance temporal del plan.</i>	<i>Resumen Objetivos PEI</i>	<i>CD y Consejo ampliado</i>
Análisis FODA de ACDICAR	<i>Realizar FODA : aplica a la agencia , usando la información y las definiciones de objetivos del proceso precedente</i>	<i>FODA sobre la Agencia</i>	<i>CD y Equipo técnico</i>

	<i>·Acciones Potenciadoras</i>	<i>FODA sobre la Agencia</i>	<i>CD y Equipo técnico</i>
	<i>·Acciones correctivas</i>	<i>FODA sobre la Agencia</i>	<i>CD y Equipo técnico</i>
	<i>·Generar un PLAN DE MEJORA INTERNO</i>	<i>FODA sobre la Agencia</i>	<i>CD y Equipo técnico</i>
DEFINICION DE ESTRATEGIAS	<i>De las definiciones de la etapa anterior, se deben diseñar estrategias de trabajo para el logro de los objetivos.</i>		<i>CD y Equipo técnico</i>
<i>Elaboración de Tablero y cronograma</i>	<i>Establecer METAS E INDICADORES DE RESULTADOS y elaboración de cronograma general con etapas principales.</i>	<i>Cuadro de PyP con resultados e indicadores</i>	<i>Equipo Técnico</i>
<i>Presupuesto y asignación de recursos</i>	<i>Definición de recursos necesarios: Equipamiento, presupuesto, RRHH.</i>	<i>Presupuesto y Listado Equipo y logística</i>	<i>CD y Equipo técnico</i>
<i>Esquema de gestión de RRHH</i>	<i>Elaboración de ORGANIGRAMA general y asignación de responsabilidades e indicadores de evaluación</i>	<i>Organigrama operativo</i>	<i>CD y Equipo técnico</i>
<i>Aprobación CD</i>	<i>La CD revisa y establece correcciones o aprobaciones del POA</i>	<i>Acta comisión Directiva</i>	<i>CD</i>

Alcance del plan

El alcance del plan es de 5 años y los ejes establecidos en el proceso de planificación se centraron en las etapas de:

A. Presentación. Se realizó una descripción y presentación de la agencia a modo introductorio

B. Antecedentes institucionales. Constó de una muy breve historia institucional

C. Se realizó un proceso de diagnóstico, contexto, avances y retos. a través de la metodología FODA

D. Se describieron la Misión, Visión y Estructura, tanto de comisión directiva como técnica y organigrama

E. Se definieron las Orientaciones estratégicas bajo los siguientes ejes

- Plan Estratégico Rafaela Productiva 2020
- Ejes y Objetivos estratégicos de la Agencia
- Eje Institucional
- Eje Servicios a Pymes
- Eje Desarrollo Territorial

F. Centro Tecnológico de Prototipado Rápido y Mecatrónica CEN TEC Rafaela.

G. Se propuso un sistema de Implementación y seguimiento a través de

- Planes de Gestión Operativos anuales POA
- Tablero de Control de Gestión
- Política de promoción y comunicación de actividades
- Marco de resultados

Nivel de cumplimiento

Como se mencionó anteriormente, para la implementación de los proyectos definidos en el proceso de planificación se cuenta con diferentes herramientas que hacen a la etapa de implementación más eficiente y efectiva.

Para esto, la agencia cuenta con planes operativos anuales (POA), a efectos de desarrollar la gestión operativa trasladando los objetivos del plan estratégico, este POA además define los criterios y agenda del período planificado. La actividad de la agencia se soportará a través del Sistema de Gestión de Proyectos (SGP) que registrará las actividades y generará la información para el TCG.

Básicamente la generación anual del plan operativo (POA) es una actividad que se desarrolla en los últimos y primeros meses de cada año. Generalmente se inicia en el mes de diciembre y finaliza en febrero, aprovechando de esta manera los meses de vacaciones y verano en donde la actividad de proyectos merma para concentrarse en la tarea de planificación. En ella se ajusta el POA del año anterior, realizando también un proceso de evaluación interna y actualización para el año que sigue. Luego por los meses de marzo y

abril, cuando por lo general, se inician los programas públicos y se reactivan de manera plena las actividades, se vuelve a evaluar y actualizar el POA. Además, con un periodo de tres meses se realiza una evaluación de ejecución de las actividades planificadas y descritas.

Tablero de Control de Gestión

A efectos de evaluar el POA y el grado de cumplimiento del PE se confecciona un Tablero de Control basado en el Sistema de Gestión de Proyectos y los informes de gestión presentados a la comisión directiva

Por otro lado, durante el año 2019 se adquirió y comenzó la implementación de un ERP nuevo sistema de gestión de proyectos y contable integral que nuclea toda la actividad de la agencia. Este sistema facilita la carga de información en un solo sitio y permite el trabajo en red ya que se aloja en la nube.

Además, todos los archivos de trabajo están guardados en formatos como Dropbox y/o Drive, lo que facilita el acceso y su ubicación a la hora de trabajar en diferentes programas y proyectos.

4.4.2 Usuarios

Percepción de los usuarios

Según lo informado por los usuarios, contar con un plan estratégico representa importantes ventajas. Ya sea a nivel operativo, gerencial y directivo.

Desde el rol gerencial y operativo los usuarios manifestaron un alto grado de conformidad con la herramienta ya que facilita los procesos de trabajo y genera sinergia en las operaciones y tareas. Además de brindar un orden para el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a niveles directivos la existencia de una planificación facilita las instancias de control y seguimiento de la actuación del equipo operativo de la agencia y permite mayor interacción entre estos y los directivos. La percepción de los usuarios por lo tanto es altamente positiva.

4.5 Gestión y coordinación de proyectos territoriales

En este apartado desarrollaremos la gestión de proyectos, financiamientos, cantidad de proyectos y montos gestionados para el territorio.

Estos proyectos no tuvieron como destinatarios a empresas o emprendedores de manera individual, sino que tuvieron un fin de asistencia grupal y/o institucional. En este tipo de proyectos ACDICAR gestiona actividades y/o recursos que impulsan procesos de gestión colaborativa, en los que se benefician grupos sectoriales en conjunto a las instituciones de nuestro territorio.

Además, evaluaremos el grado de innovación para el territorio, la cantidad de programas de formación que la Agencia articuló y traccionó.

4.5.1 Financiamiento y gestión de proyectos

Cantidad de proyectos

En la siguiente tabla se expresa el total de los proyectos territoriales gestionados por ACDCICAR dentro del período que transcurre desde el año 2014, hasta la actualidad. Se expone también el monto total financiado a lo largo de estos años.

Periodos	Cantidad de proyectos	Montos financiados
Total de proyectos territoriales	69	\$56.750.837

Cabe destacar que cada proyecto territorial que se presenta por medio de ACDICAR, lleva un tiempo de preparación, de formulación, de vinculación con los diferentes actores hasta que realmente se concreta en un hecho, eso conlleva semanas de trabajo en equipo, coordinación y articulación.

Dentro de los financiamientos territoriales más importantes, podemos nombrar que ACDICAR formuló y actualmente es la unidad ejecutora del Centro Tecnológico especializado en Manufactura e Industria Digital Rafaela (CEN TEC), asistió a la Cooperativa Oreja de Negra en varios programas, también se asiste y asesora en financiamiento a emprendedores de Rafaela Emprende, programa del gobierno municipal de Rafaela. Fue coordinadora y ejecutora en el 2015 del Plan de Viviendas para empleados Industriales de FISFE, gestión de fondo provincial para empresas del Paer afectadas por tornado en el año 2016, gestión de

línea de financiamiento para proyectos de eficiencia energética para empresas de Rafaela, entre otros.

Monto de financiamiento

Como conclusión podemos decir que la gestión y financiamiento de los proyectos fueron en aumento desde el año 2014 cuando comenzó el nuevo equipo hasta el día de la fecha. Se traccionaron al territorio más de **\$79.030.754** a lo largo de los años.

Un indicador interesante a nombrar es la tasa de apalancamiento, ACDICAR utiliza esta medida para evaluar la relación que existe entre cada peso invertido en la agencia para su funcionamiento operativo en relación a los recursos monetarios volcados al territorio.

A continuación, se expresa el indicador mencionado anteriormente estudiando la relación de estos valores desde el año 2014 hasta la actualidad:

AÑO	CRÉDITOS	ANR	TOTAL	GASTOS	TASA DE APALANCAMIENTO
2014-2015	\$5.384.436	\$2.508.793	\$7.893.229	\$500.283	15,77%
2015-2016	\$2.320.000	\$6.767.239	\$9.087.239	\$1.246.670	7,29%
2016-2017	\$8.698.351	\$4.697.666	\$13.396.017	\$1.095.357	12,23%
2017-2018	\$4.060.000	\$7.085.703	\$11.145.703	\$1.520.765	7,33%
2018-2019	\$6.622.240	\$8.707.956	\$15.330.196	\$2.792.869	5,49%
2019-2020	\$6.995.295	\$15.183.075	\$22.178.370	\$3.954.870	5,60%
TOTALES	\$34.080.322	\$44.950.432	\$79.030.754	\$11.110.814	8,95%

Como resultado en la tabla podemos observar que a lo largo de estos años ACDICAR, ha ejecutado proyectos de créditos por \$34.080.322 y ANR por \$44.950.432, arrojando un total de **\$79.030.754**. Lo que nos da una tasa de apalancamiento acumulada a lo largo de estos 6 periodos de 8,95%.

Además, calculamos un monto total de proyectos financiados para pymes y empresas y territorio (proyectos territoriales), lo que nos arroja un total de **\$135.781.591** gestionados, ejecutados e invertidos en Rafaela y la región, con este nuevo resultado obtenemos una tasa de apalancamiento de **12,22%**.

Otra forma de medir esta tabla es en dólares, hasta la actualidad se trajeron al territorio más de US\$3.591.434,64 para tal fin, se fue convirtiendo los totales al valor de la moneda extranjera correspondiente para cada momento.

AÑO	CRÉDITOS	ANR	TOTAL	GASTOS	TASA
2014-2015	US\$598.270,67	US\$278.754,78	US\$877.025,44	US\$55.587	US\$15,78
2015-2016	US\$171.851,85	US\$501.276,96	US\$673.128,81	US\$92.345,93	US\$7,29
2016-2017	US\$520.859,34	US\$281.297,37	US\$802.156,71	US\$65.590,24	US\$12,23
2017-2018	US\$203.000	US\$354.285,15	US\$557.285,15	US\$76.038,25	US\$7,33
2018-2019	US\$157.672,38	US\$207.332,29	US\$365.004,67	US\$66.496,88	US\$5,49
2019-2020	US\$99.932,79	US\$216.901,07	US\$316.833,86	US\$56.498,14	US\$5,61
TOTALES	US\$1.751.587,03	US\$1.839.847,61	US\$3.591.434,64	US\$412.556,44	US\$8,95

A modo de conclusión obtenemos los siguientes resultados:

Monto de proyectos financiados para pymes y emprendedores: \$79.030.754

Montos de proyectos territoriales financiados: \$56.750.837

Total: \$135.781.591

Gastos anuales de funcionamiento: \$11.110.814

Tasa de apalancamiento total: 12,22%.

4.5.2 Grado de innovación para el territorio

Se requieren condiciones de competitividad, calidad e innovación no solo en el interior de las empresas sino a lo largo de toda la cadena productiva. Es fundamental el rol del gobierno local y la articulación público-privada que existe entre las instituciones y las empresas de Rafaela que funciona muchas veces como articulador y/o promotor del “entorno innovador”.

Exceptuando algunos de los proyectos de financiamientos individuales gestionados desde la agencia, como por ejemplo los destinados a capital de trabajo, el resto requiere un cierto grado de innovación de base en el proyecto que se presente, ya que las líneas con las que trabaja la agencia lo demandan como requisito. En cuanto a proyectos territoriales las gestiones realizadas por ACDICAR están destinadas a programas y/o actividades nuevas para nuestro territorio y el objetivo del acompañamiento en estos procesos apunta a aumentar el impacto de los mismo y generar un potenciamiento de los recursos existentes en el territorio.

4.5.3 Programas de formación

Los Programas de formación son actividades de capacitación que tienen por objeto preparar al público destinatario en áreas específicas, ACDICAR realiza capacitaciones en base a las necesidades que los emprendedores o empresarios manifiestan.

Cabe destacar que las acciones de capacitación que la agencia realiza son solo sobre temas no disponibles en el territorio. En cuanto a las capacitaciones que otras organizaciones brindan, desde ACDICAR se difunde y acompaña, con el objetivo de generar sinergia y no duplicar recursos.

Cantidad de programas

Periodos	Cantidad de capacitaciones realizadas
Período Julio 2014 Junio 2015	6
Período Julio 2015 Junio 2016	9
Período Julio 2016 Junio 2017	14

Período Julio 2017 Junio 2018	18
Período Julio 2018 Junio 2019	23
Período Julio 2019 Junio 2020	22

4.6 Actividades de planificación

A lo largo de todo este período de trabajo, ACDICAR, desempeño de forma regular el trabajo de coordinación de actividades, eventos o encuentro de otras instituciones.

Esto se debe, entre otras cosas, al nivel de coordinación, estrategia y trabajo en equipo que tiene el equipo técnico de la Agencia. Además de su flexibilidad administrativa y de gestión.

A lo largo de los años se fue incrementando la experiencia y fueron cada vez más las tareas de planificación de actividades para terceros.

Como hitos más importantes podemos nombrar:

Expo sabores que se coordinó junto con CAPIR

Rondas de negocios organizadas por ACDICAR en el marco del Congreso de Comercio Exterior

Rondas de negocio de Fiske

Actividades de capacitación para Inti Lácteos

Congreso anual de Turismo (de la Comisión de Turismo)

Espacios de coordinación en Ardi (Agenda Regional de Industrias)

Como así también los procesos de planificación estratégica para otras organizaciones, como el plan estratégico para Paseo del centro, polo tecnológico Esperanza, Rafaela Productiva 2020 y 2031, San Guillermo, Asociación para el desarrollo de Ceres y la Fundación del Instituto ITEC Rafaela.

4.6.1 Coordinación de espacios de concertación público – privada

La coordinación de espacios promueve, entre otras cosas, la generación y surgimiento de proyectos y emprendimientos locales con impacto económico, social y ambiental a través del trabajo colaborativo. Para esto, los espacios institucionales propician la articulación entre organismos públicos, empresas, organizaciones de la sociedad civil e instituciones educativas que apoyen a distintos sectores y actividades. También, pone a disposición infraestructura de calidad y capacitaciones que contribuyan al desarrollo de capacidades como parte del desarrollo territorial.

Entre los hitos más importantes podemos mencionar a CEN TEC, integrado por INTI Rafaela, Universidad Nacional de Rafaela, UTN FRRa y ACDICAR. También podemos nombrar al Club de emprendedores Rafaela, constituido por Municipalidad de Rafaela, Universidad Nacional de Rafaela y ACDICAR.

Cabe destacar que estos espacios no solo son para potenciar a emprendimientos, sino que sirven para potenciar el nivel de todas las instituciones que forman parte, por lo cual surgen redes de trabajos, como por ejemplo la Red CTel, FadelRA.

Por otro lado, se debe destacar en este apartado al trabajo realizado por Acdicar en conjunto a todas las cámaras empresariales del CCIRR, además de las gestiones realizadas en su momento con ARDI y FISFE y las vinculaciones con instituciones privadas en la realización del Plan estratégico RP2020.

4.6.2 Elaboración de planes estratégicos:

El plan estratégico es un documento en el que se plantea cuál será la estrategia a seguir dentro de un determinado plazo, los recursos disponibles y el tiempo. En este apartado mencionaremos la colaboración de ACDICAR con la elaboración de planes estratégicos para instituciones que forman parte del entorno, a continuación, nombraremos algunos de ellos. Como así también, la cantidad de planificación realizadas, la cantidad de actores involucrados y el nivel de concreción del plan de los proyectos ejecutados.

En el mes de agosto 2015, ACDICAR, asistió en la elaboración del plan estratégico de Paseo del Centro. Este Plan Estratégico Institucional fue realizado por la CD del paseo de Centro, la CD de comercio del CCIRR y abarcaba a los comercios del microcentro de la ciudad de Rafaela.

El proceso fue desarrollado a partir de un diagnóstico ya existente, en la que se arrojaba la situación actual. Seguidamente hubo una serie de encuentros y talleres entre los comerciantes que forman parte de Paseo del Centro, en estos talleres se trabajó en una visión compartida a mediano plazo. En septiembre 2015 se realizó FODA sectorizado, donde se definieron objetivos estratégicos y a partir de lo establecido se trabajó en una matriz de acciones y resultados creando así una agenda de trabajo, la cual se cumplió en un 50%. Este plan tenía una vigencia en un plazo de 5 años.

Durante el año 2016, ACDICAR, asistió y colaboró en la creación del Plan Estratégico de la Asociación para el Desarrollo de Ceres.

Para este caso se trabajó en reuniones con el personal de la Asociación, con técnicos del INTA, integrantes de Comisión Directiva de la institución. Se elaboró un diagnóstico con el equipo técnico de la asociación para el desarrollo de Ceres y un diagnóstico externo utilizando la implementación de un mapa de demandas-recursos, lo cual fue clave para trabajar en una visión compartida.

Finalmente se armó una matriz de acciones, con el fin que el equipo implemente el uso de tableros o cuadros de mando integral.

Durante mediados del año 2016 y principios del 2017, se asistió al polo tecnológico Esperanza en el fortalecimiento de la Incubadora IDEAR. En las diferentes reuniones y talleres participaron la Municipalidad de Esperanza, la Universidad del Litoral, ITEC Esperanza y el Gobierno de la provincia de Santa Fe

El esquema era elaborar el plan estratégico y el plan operativo de la Incubadora IDEAR. El Plan tenía un plazo de vigencia del 2018-2023.

En el año 2018, se colaboró con el Gobierno de San Guillermo en la puesta en marcha del plan estratégico territorial a partir de que San Guillermo se convierte de comuna a Ciudad.

La primera etapa fue de armado de equipo técnico y de Talleres de sensibilización sobre la ciudadanía en general y para los dirigentes. Y Participaron de las reuniones docentes, diferentes dirigentes barriales, asociaciones civiles, concejales, entre otros.

Para la creación del pre-diagnóstico se utilizó el criterio de mapas, problemas-recursos de Albuquerque que permitió armar el equipo técnico y se trasladó la coordinación del plan a ellos. Luego existe una vinculación entre los representantes de Plan San Guillermo y PRAXIS.

El nivel de concreción de este plan fue exitoso.

Actualmente 2020, asiste a la Fundación Instituto ITEC Rafaela en la elaboración y puesta en marcha de su Plan Estratégico Institucional.

Se comenzó el trabajo a partir de un diagnóstico interno elaborado por la dirección de ITEC y de un diagnóstico del entorno educativo y socio-productivo. Se trata de estudiar el entramado educativo, productivo, las demandas del mercado y cómo va a evolucionar el escenario.

Seguidamente los dos representantes de ITEC, Municipalidad Rafaela y Cámara de Metalúrgicos de Rafaela, se reunirán en talleres para elaborar la propuesta utilizando la técnica de divergencia - convergencia con el fin de crear una visión compartida.

El método que se utiliza, es un método innovador por el equipo técnico de ACDICAR, luego de contar con experiencia amplia en la elaboración de planes, es importante innovar nuevos métodos para lograr mejores resultados y que sean sostenibles en el tiempo.

A modo de conclusión general, podemos decir que ACDICAR se destaca en la asistencia a planes estratégicos por el perfil y trayectoria del equipo técnico en estos temas.

Cabe destacar que el problema de la puesta en marcha de los Planes Estratégicos está en el seguimiento de los mismos, en ser metódico después de lograr los trabajos a realizar, por lo cual las revisiones de los planes deben hacerse constantemente para no dispersarse del trabajo cotidiano, como así también la falta de cultura estratégica dentro de las organizaciones. Es importante poner en valor los proyectos y acciones ya existentes en el territorio a la hora de planificar, potenciar y valorizar lo existente, y sólo construir lo que falte. Con proyectos reales y que respondan a las capacidades de cada territorio y sus necesidades.

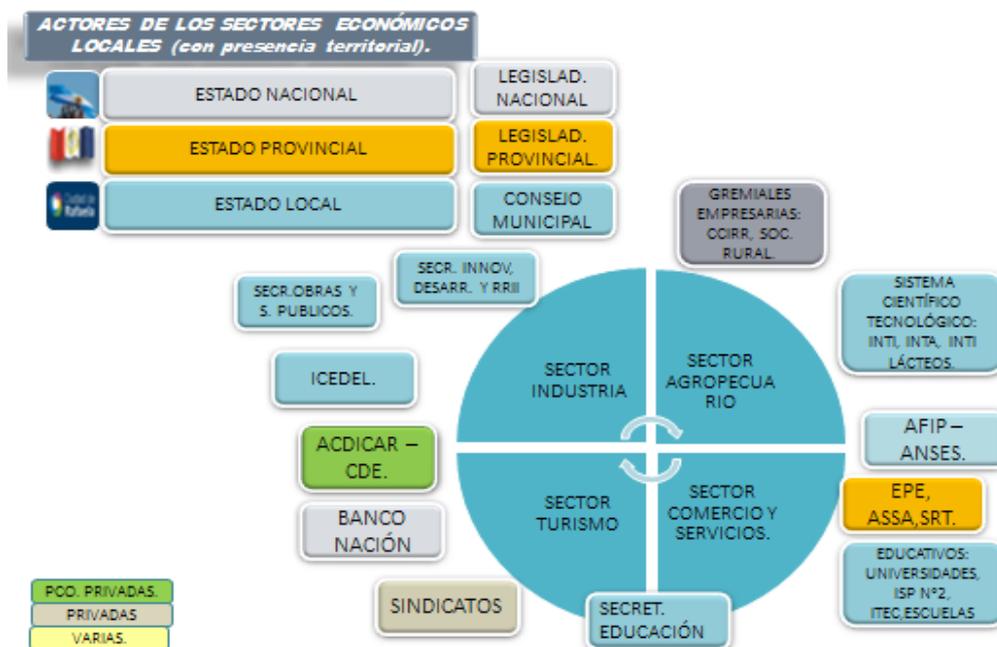
Dentro de este eje debemos resaltar como el principal desarrollo hasta el momento, al **Plan Estratégico Rafaela Productiva 2020 (RP2020)**. Este proceso de planificación fue el más importante realizado hasta el momento tanto por su trascendencia, la cantidad de actores involucrados y el territorio del mismo. Este plan comenzó a diseñarse en el año 2015 y fue el primer plan estratégico coordinado y liderado técnicamente por Acdicar.

El objetivo del Plan RP2020 fue dotar a la ciudad de un Plan concertado de desarrollo productivo y social que permita llevar adelante un conjunto de programas y proyectos orientados a concretar un proceso de desarrollo económico, social y ambiental.

El origen del mismo fue impulsado por la Municipalidad de Rafaela y las principales instituciones de los sectores productivos, sindicales, educativos y científicos tecnológicos de la ciudad de Rafaela. Contó con la coordinación técnica de la Agencia de Desarrollo de Rafaela, ACDICAR que junto al Equipo técnico multidisciplinario integrado por representantes técnicos de las entidades participes llevaron adelante el trabajo de armado de diagnósticos, diseño de proyectos y estrategias.

La destacada articulación-público privada que presentó este proceso lo convirtió en un cimiento para la generación de una mirada sistémica de la competitividad. Con una profunda convicción en la construcción de estos espacios, vocación de diálogo y la mirada prioritaria en el proyecto común.

El gráfico muestra los actores que participaron y trabajaron activamente en el proceso, en pos del desarrollo regional con presencia territorial.



Fuente de producción propia.

El proceso del Plan Estratégico Rafaela Productiva 2020, como mencionamos antes estuvo conducido por un Consejo General, presidido por el Intendente de la Ciudad e integrado por representantes de cada entidad convocada. La participación fue abierta y cada institución colabora y aporta al proceso de acuerdo a sus posibilidades y alcances. A partir de esto se conformó el Equipo Técnico integrado por representantes de las principales entidades como brazo operativo del Plan. La Agencia de Desarrollo Local - ACDICAR- lideró,

coordinó e integró a los representantes técnicos de las instituciones participantes. Instituciones que forman parte del Plan Estratégico Rafaela Productiva 2020:

Municipalidad de Rafaela, Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región - CCIRR-Instituto Nacional de Tecnología Industrial -INTI Rafaela-, Instituto Nacional de Tecnología Industrial -INTI Lácteos Rafaela-, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria - INTA Rafaela- , Confederación General del Trabajo - Delegación Rafaela-, Cámara de Metalúrgicos de Rafaela, Cámara de Comercio Exterior de Rafaela , Sociedad Rural del Rafaela, Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local -ICEDeL-, Instituto Tecnológico Rafaela - ITEC-, Instituto Superior del Profesorado "Dr. Joaquín V. González"., Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales -UCES-, Universidad Católica de Santiago del Estero - UCSE -DAR, Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Rafaela-Concejo Municipal de Rafaela, Gobierno de la provincia de Santa Fe, Empresa Provincial de la Energía, Cámara de Transportes de Rafaela, Cámara de Pequeñas industrias de Rafaela, Agencia de Desarrollo de Rafaela -ACDICAR-, Senador Alcides Calvo, Foro de Profesionales, Consejo Universitario de Rafaela, Universidad Nacional de Rafaela, Universidad Nacional del Litoral, Aguas Santafesinas SA, Litoral Gas SA, Instituto de Investigaciones PRAXIS.

La participación de los actores en el proceso puede graficarse de la siguiente manera:



Fuente de producción propia.

Actualmente el plan ya está finalizado y sus proyectos en ejecución con un alto grado de implementación de los mismos. A modo de resumen se presenta el siguiente gráfico:



Fuente de producción propia.

4.6.3 Financiamiento y promoción de nuevas actividades

En el año 2018 la Agencia de Desarrollo creó su propia línea de financiamiento a partir de fondos rotatorios anteriores recuperados. Esta línea llevó el nombre de Línea de Eficiencia Energética, y como lo describe su nombre, financiaba proyectos de innovación en el tema, para lo cual 8 empresas Rafaelinas fueron beneficiarias.

En la actualidad, debido a la emergencia sanitaria de COVID-19 Acdicar, al igual que el resto de las agencias de desarrollo de la provincia, ha sido un brazo operativo del gobierno provincial para la puesta en marcha de una línea de financiamiento de emergencia para empresas afectadas por la pandemia. A esta línea desde Acdicar se la denominó como Línea de Créditos de Cercanía COVID-19, para la que ha recibido fondos provinciales por 5 millones y a su vez se aportaron fondos propios financiables por 3 millones. Generando 8 millones de pesos a financiar. Cincuenta y siete empresas y emprendedores hasta el momento fueron destinatarios de estos créditos.

En lo que respecta a actividades de capacitación podemos mencionar las actividades de capacitación detalladas en el apartado anterior de este capítulo, podemos sumar el tema de Capacitación en Industria 4.0 en la cual ACDICAR- CEN TEC se encuentran trabajando

actualmente. Este proyecto presenta módulos de capacitación y de asistencia técnica para empresas.

Por otro lado, la agencia está ejecutando también un proyecto en conjunto a UTN FRRa denominado Diagnóstico empresarial. Con este programa se espera que el proyecto genere un impacto directo sobre la competitividad de cada empresa en particular y sobre la región en general. Al contar con un diagnóstico la empresa dirigirá sus recursos en forma más eficiente para resolver las situaciones problemáticas y afrontar el crecimiento de forma sostenida. Y además la agencia cuenta con información real para el diseño de nuevas líneas y actividades.

Cabe destacar que, como política institucional de la agencia, el objetivo es siempre desarrollar las actividades de forma articulada con el resto de las instituciones locales y regionales, es decir, no duplicar recursos sino generar sinergia. Es por ello que solo se diseñan capacitaciones o actividades que no se desarrollen por otras instituciones locales, en el caso de que la actividad se realice la agencia se acopla a este desarrollo.

4.7 Rol

4.7.1 mirada de los distintos actores sobre el rol de la agencia en los procesos de desarrollo territorial

Entrevistas con actores claves

El último punto a desarrollar de la matriz de variables, consiste en la realización de entrevistas. Para ello realizaremos un análisis de las entrevistas realizadas a diferentes actores locales, donde abordaremos sus respuestas y su interpretación, con el objetivo de relacionarlas y vincularlas con el proceso de la agencia y sus actividades; y principalmente, sus intervenciones y roles.

Por lo tanto, se busca el armado de un diálogo basado en las respuestas brindadas en las entrevistas por los actores, y que dicho diálogo nos acerque a responder las hipótesis planteadas y cumplir los objetivos de la presente tesis.

Se realiza un análisis de los aspectos más relevantes que se fueron dando en las entrevistas y que aportan importante contenido para las conclusiones.

Del análisis de las preguntas realizadas y los diálogos se determinan los siguientes aspectos:

- ✓ Demandas insatisfechas al 2014
- ✓ Factores que propiciaron la transformación institucional
- ✓ Rol de Acdicar en el proceso de desarrollo de Rafaela y la región
- ✓ Actividades y servicios más importantes que brinda Acdicar y cuales debería brindar
- ✓ Capacidades de la agencia, actuales y a desarrollar
- ✓ Rol a corto plazo de Acdicar

Situándonos en el proceso histórico de la agencia y luego en su proceso de transformación del año 2013 – 2014, desde allí surge la primera inquietud a responder desde el relato de los actores entrevistados, y es así como el primer interrogante era si, desde su criterio y conocimiento de ese contexto, existían demandas insatisfechas en el territorio que impulsaron el proceso de reestructuración de ACDICAR y si cree que fueron respondidas.

Aquí el análisis se centra en descubrir si había demandas o necesidades insatisfechas al momento de la transformación de Acdicar. Cabe mencionar que en muchos de los diálogos que se dieron siempre se marcaron estos aspectos como factores a restablecer y funciones intangibles difíciles de visibilizar.

Y así surgen las primeras definiciones desde sus relatos y es así como la respuesta de uno de los actores del ámbito institucional fue “Había un vacío de un espacio que pudiera **plasmarse institucionalmente el diálogo público privado**” manifestando que, si bien siempre hubo diálogos y acciones, no había un espacio institucionalizado para eso, no existía una agenda de adonde ir, “estas cosas son tan intangibles que creo que no había una visibilidad completa de lo que faltaba”. A esta misma pregunta uno de los representantes del municipio local responde que “Al retirarse los fondos BID se vio la **necesidad de reestructurar la agencia y poder hacer que tome valor nuevamente** y transformarla en una **institución que trabaje los temas de desarrollo y que puede articular con todas instituciones locales**” remarcando la necesidad de contar nuevamente con un espacio fortalecido que trabaje y articule el desarrollo con las instituciones locales, a lo que define “**que se transforme en un espacio realmente público-privado que traccione políticas y programas de desarrollo**, la necesidad de que Rafaela cuente con una agencia que sea el **espacio de reflexión de planificación**” a lo que concluye “darle vida un espacio que había quedado medio vacío

luego del BID y se le genera equipo técnico financiamiento espacio de reflexión y nuevos ejes de trabajo”.

Por otro lado, uno de los representantes del sector privado nos manifiesta “Sin lugar a dudas había un espacio de insatisfacción” vinculándolo con la necesidad de **“institucionalizar un espacio público-privado** en el que podamos hacer que las políticas públicas (programas) sean sostenibles en el tiempo, para que podamos hacer que aquellas políticas tengan un marco que de la otra manera eran eventuales y poder tener un marco permanente”, volvió a remarcar **“Un espacio que haga sostenible los procesos”**.

Mientras que otro representante del sector privado responde “yo creo que justamente, la Agencia vuelve a tener vigencia, vuelve a tener su formación, precisamente por la cantidad de necesidades que aparecen en la región, necesidades que debían ser satisfechas y bueno, estimo que **la agencia es y era el lugar óptimo para ir canalizando todas esas necesidades y al mismo tiempo ir coadyuvando a una construcción de ciudad, de región, que precisamente, acciones como ésta son las que le dan a Rafaela ese perfil, que en tantos aspectos se diferencia de otras ciudades (...)** nosotros tenemos a una Rafaela, con muchas necesidades de infraestructura dentro de su distrito, quizás si bien la agencia trabajo más otros temas productivos, de emprendedores, también hemos trabajado otros aspectos que integrantes de la comisión de Acdicar hemos llevado a la mesa y se ha dado lugar a los planteos desde el espacio agropecuario, **indudablemente para mí Acdicar es un centro que propicia el desarrollo de la región, para mí es el centro adecuado como impulsor de cambios, de transformaciones y de acompañamiento en lo que requiere para mejora de procesos y de resultados**”.

Por su parte el representante de la academia nos manifiesta que en ese momento las necesidades insatisfechas venían dadas desde diferentes demandas tanto del sector privado como público, por la necesidad de disponer de un **“ámbito que capture la demanda de los empresarios en la innovación, en los cambios en competitividad, un lugar de mejora del ámbito de lo público y lo privado y yo creo que más en el microclima había también una expectativa de que se convierta en un ámbito de la planificación del desarrollo económico creo que esas tres cosas con zonas grises era lo que estaba dando vuelta.”**

Todos los entrevistados manifestaron que las demandas fueron respondidas, pero que los modelos deben fortalecerse y adaptarse a los cambios del entorno y sus necesidades.

Avanzando en la segunda pregunta, la misma era sobre los factores que propiciaron el proceso de transformación de la agencia en el año 2014. Y respecto a este punto, el

representante institucional responde:” **había una demanda que se pudo explicitar más como mérito de directivos privados que de la política, la política respondió bien y tomó las decisiones correctas, pero venía postergando esa definición**”, aclarando en esto “poner plata en la agencia y aprobar una ordenanza, segundo establecer la búsqueda de un equipo técnico especializado que no respondiera ningún tipo de intereses y no en las capacidades de las personas y una clara decisión de llevar adelante todo el proceso que se planteó una agenda que está escrita en una hoja de ruta y que eso hizo que las condiciones sean claras que haya reglas claras. el plan de desarrollo territorial la ordenanza y el equipo técnico estaban plasmados en esa agenda”. Mientras que el representante de la academia mantiene al respecto “los ato directamente a la respuesta anterior, yo creo que lo que propició este cambio fue la **demandas empresarial, el marco del enfoque del desarrollo de lo local que tiene el sector público** que habla de la articulación público-privada, que lo lleva adelante. Creo que otro factor que propició este proceso fue la **capacidad técnica política de Acdicar. Este proceso también tiene la impronta del equipo técnico** que es lo que propicia sobretodo convertirse en el ámbito de la planificación”, a lo que agrega “un saber hacer que se instala y los actores lo aceptan, qué es lo que propicia que se convierta en un ámbito de reflexión del equipo ese saber hacer”. Por otro lado, el representante municipal expresa frente a la misma pregunta y resalta la posibilidad de “tener un **equipo técnico estable, tener un presupuesto propio, sostenibilidad económica** para poder desarrollar actividades, la **ampliación de la comisión directiva y el reconocimiento del espacio** como un espacio estratégico y de reflexión y de planificación con la incorporación de nuevos actores” a lo que agrega “quedaron los actores que hoy son los principales, estos son el Centro Comercial y la Muni fueron los primeros que traccionaron y qué han hecho que la agencia se reconvierta y han tenido la **decisión política** de que así sea”.

Por su parte, otro representante del sector privado responde “**volver a consolidar un espacio que en su momento adquirió muchísima importancia** y es como hoy visualizamos que es un momento que desde Acdicar también necesitamos se brinde este tipo de acompañamiento para la ciudad que necesita seguir manteniendo su prestigio y tiene a su vez una necesidad mayor por ser justamente la que consiguió tanto progreso en su momento”.

Mientras que el representante privado plantea “Entonces el factor de tensión de poner el debate en todo el arco político de la ciudad más el arco institucional nos dio la posibilidad de que tenga un **aprobado en el marco de un presupuesto y que esté visibilizado como una necesidad desde todos los sectores** yo creo que fue un factor clave”.

Respecto a la tercera pregunta, la misma se refiere a cuáles son los roles principales de la agencia en el proceso de desarrollo de Rafaela y la región y cuáles debería desarrollar.

Es decir, el objetivo principal del análisis es definir Rol de Adicar en el proceso de desarrollo de Rafaela y la región y además desarrollar sugerencias y/o aprendizajes para la institución.

A esto respondieron, desde el sector de la academia, “tres ejes tienen, se consolidó como el **ámbito planificación del desarrollo económico** y en un rol en la **oferta de algunos productos de innovación y del CenTec** y tiene un rol de apalancar **financiamiento**. No consolidó su rol como alguien que procesa, capta y lleva adelante la mejora de la competitividad en la innovación eso no, de todo esto se llevó un montón de cosas adelante y otras la tiene todavía en deuda”. Referido a esto, el representante institucional responde “yo creo que la ciencia tiene un **rol de facilitación** en muchas cosas y muchos proyectos en muchas actividades y en muchos programas. no siempre tenemos el protagonismo ni somos la figura clave, pero sí **traccionamos y facilitamos procesos. Es un actor facilitador** con capacidades en ciertos temas en algunos temas, en otros podemos tener un **rol de coordinación**, y en algunos casos ambos.” A lo que agrega “en ciertos procesos tenemos un rol de diseño, desde una visión sistémica de los procesos, un plan de trabajo y el diseño de una forma de funcionar, tiende a implantar una metodología de coordinación y de articulación. Y eso es respetado por todos”. Por otro lado, desde la representación del municipio respondieron “desde el principio es que la agencia no viene a reemplazar ninguna institución, sino que viene a dar **apoyo y asistencia a los proyectos que están delineando instituciones vinculadas al sector productivo (...)** pero también liderando otros temas y la coordinación y la administración de proyectos territoriales” resalta, respecto al CenTec, en un momento en que el apoyo del gobierno nacional fue muy débil, la agencia se puso el tema al hombro”, a esto agrega “creo que los principales roles es este rol de una institución que trabaja los temas de planificación, es importante creo que ha continuado es un acierto en el **rol de ventanillas para financiar pymes y emprendedores el rol de tener la capacidad de diálogo con el arco institucional** de ser la institución que convoque, defina una agenda de trabajo y la pueda llevar adelante La **capacidad de establecer** agenda en un debate de las instituciones, la agencia termina siendo un **instrumento ágil y flexible que permite implementar proyectos complejos rápidamente** que tiene la capacidad de incorporar gente para temas puntuales, resaltando también su **rol de formulador**”.

Por su parte, uno de los representantes del sector privado responde “yo creo que Adicar debe **seguir respondiendo a las demandas o esas situaciones que se visualizan**

como más vulnerables en los diferentes espacios que conforman la ciudad, hoy por ej. sería el buscar iluminadores como por ej. en el Rafaela productiva 2020”.

Y por último otro representante privado expresa y resalta el **rol de planificación estratégica** que desempeña la agencia a nivel local “rol del acuerdo político hacia dónde queremos ir como modelo de desarrollo (...) Yo creo que el primer espacio es un lugar que sin lugar a dudas siempre hay que jerarquizarlo como un espacio político de conducción de políticas de desarrollo el segundo estamento es el brazo operativo de todo, entonces el segundo rol claramente es la generación de programas” remarcando aquí el rol de apalancamiento de financiamiento “capacidad que tengamos de bajar programas y multiplicar generando impacto en el entorno, eso es lo que me va a dar vida por eso tiene un rol tan importante porque claramente es un articulador entre las dos cuestiones en lo que se genera como programa y lo que se dice como necesidad, Yo creo que ese es otro deber ser de la agencia o la otra cuestión importante de la agencia”.

Avanzando en el análisis de la entrevista y las preguntas, pasamos a la cuarta y ésta era respecto a qué actividades / servicios consideraban más importantes de las que brinda la agencias, y qué otras deberían brindar para generar mejores aportes al proceso de desarrollo territorial.

En estas respuestas, se pueden definir como actividades y/o servicios más importantes brindados y cuales desarrollar.

Para ello, el representante institucional responde “el **apalancamiento de recursos clave** Este es un tema la **gestión de la articulación público-privada** concretamente gestionar la red y **gestionar también y ayudar a provocar algunas reflexiones**”, respecto a que otras actividades y o servicios desarrollar avanza “para realizar mayores aportes al proceso deberíamos pensar en un **equipo más amplio** externo en una red de formuladores producir una fuerte **ampliación en la capacidad de apalancamiento**. un equipo de formuladores como algo más abarcativo, conseguir más fondos para **financiar proyectos propios** poder tener capacidad para financiar proyectos puntuales más flexibles y trabajar en la posibilidad de **desarrollo de negocios vinculados a Centec desarrollo de Spin off y Start Up**, el Centec que está inexplorado porque ahí tenemos la capacidad de armar este tipo de cosas que Cites no tiene. tenemos que estar flexibles para financiar estas actividades”.

Para esta misma pregunta el representante de la academia responde “Para mí **todos los que venimos desarrollando son trascendentes** pero ligado a la respuesta y a la pregunta anterior a mí me queda como una gran tarea **fortalecer la llegada a las empresas**

para la mejora de su competitividad (...) no todo desarrollo de Acdicar. sino entender a la empresa y que la red de innovación de la respuesta, no es que tenga que construir todos los servicios, pero la **relación con la pyme debería dar un gran salto**, saber que está necesitando la pyme en general y la pyme en particular, claro manteniendo lo que ya tenés (...) **Acdicar debe estar más cercano a las empresas** y de ahí vincular. Porque además fue parte de la demanda con la que se inició y es una demanda permanente del empresario y que con toda la razón es repetitivo”. El representante del municipio local expresa “a mí me parece que esto de **la impresión 3D** es como una de los servicios importantes (...) hay que entender que es una tecnología de avanzada y que hay que generar la demanda y eso no es tan sencillo y también porque está tiene un alcance que trasciende Rafaela, creo que es una buena posibilidad mirando de aquí para adelante esto como servicio. **El financiamiento a pymes y emprendedores** y todo lo que tiene que ver con subsidio para la ciencia y la tecnología y nuevos desarrollos hay como un esquema tradicional de servicio a pymes que es lo que creo que no debemos abandonar para pymes emprendedores **y proyectos territoriales** (...) el rol de **reflexión** ya no como un espacio de la planificación pero sí que nos ayude a ver a dónde estamos parados hoy saliendo de la pandemia en el post pandemia a corto plazo, de esto ya tiene antecedentes la agencia que lo ha hecho y podríamos encontrar una nueva metodología en algo que no nos lleve tanto tiempo, poder tener un poco más claro la situación de las empresas y los perfiles pensando en que están necesitando en cuestión de empleo (...) otro punto es como la agencia puede trabajar en el **desarrollo de proveedores** rondas de negocios en vincular nuevos proveedores (emprendedores locales) a los grandes compradores de la ciudad esto la agencia lo hacía, debería retomararlo y no significa que lo tengo que hacer sola”.

Respecto a nuevos servicios y actividades aclara “Lo que debería desarrollar o falta yo creo que la economía social (...) y después fortalecer junto con la red de ciencia tecnología todo lo que tiene que ver con la temática del 4.0 (...) ACDICAR siendo parte de esta red trabajando esta temática y ahí otra vez la agencia que puede ser ese ámbito donde se puedan formular proyectos y bajar recursos al territorio.

El desafío es cómo con la estructura que tiene Acdicar hoy puede resolver esta temática porque los recursos son finitos y las necesidades son cada vez más complejas”.

Mientras que uno de los representantes del sector privado responde “hay que ser conscientes de los recursos y las condiciones con las que trabaja cada uno de los espacios, con que disponibilidad de recursos, porque también esta es una realidad donde todos los organismos hemos tenido que aplicar un nivel de austeridad y donde los tiempos son muy

escasos. Pero lo que a mí me parece de fundamental importancia es el **servicio de asesoramiento en lo que respecta a financiamiento, subsidio, posibles convenios con instituciones**, información en cuanto a líneas de ayuda y acciones recíprocas con universidades y demás instituciones”

Siguiendo en el mismo interrogante, otro representante privado responde: “la Agencia tiene como ya dos modelos, un modelo de **trabajar lo estratégico** porque tengo todo el espacio y otro modelo de poder **bajar programas** permanentemente, creo totalmente que la agencia debe tener programas propios, con la agilidad de poder responder a las demandas rápidamente. (...)”.

Falta encontrar el debate de cómo **ser más masivo** (...) la agencia tiene que hacer programas y tiene que colaborar con las empresas en el armado de programas en todos los formatos con una dinámica mucho más eficiente mucho más rápida y a veces más rápida que el estado “.

Además, agrega, “hacer acuerdos con universidades con alumnos avanzados el tema de tener la oferta de todo lo que tenemos como comunidad productiva y caminar las empresas (...) hacer **extensionismo** porque eso es lo que te da el retorno de las cosas que estás necesitando (...) yo creo que hay que ir creciendo en ese terreno de las empresas que tienen alguna dificultad para formular proyectos y poder estar asistiéndolas con una oferta de profesionales que lo haga gente preparada para eso (...) vuelvo al tema de que hay que conocer lo que necesitamos y así poder ser masivos”.

Siguiendo la entrevista, entramos en la quinta pregunta y ésta era respecto a las capacidades de ACDICAR, cuáles posee y aportan al desarrollo y cuáles faltan. Y para esto, el representante de la academia responde “tiene **capacidad para planificar** en el ámbito del desarrollo, tiene **capacidad para elaborar proyectos**, tiene **capacidad para montar algunos diálogos** y le falta capacidad para montar más diálogos, lo que tiene como capacidad también le falta como capacidad (...) le falta capacidad de llegada al diálogo, traducción, prospectivas con las empresas. Eso significa gente, que antes le llamamos vinculadores, pero yo creo que hay que cambiar eso, no es solamente vincular, no sé si son facilitadores de los servicios empresariales, gente que vaya visite construya un diálogo, decodifique, lo conecté con alguien que resuelve el problema, llegar a la empresa y dialogar ese es un diálogo grande”.

Cierra esta respuesta resaltando la capacidad de Acdicar para reflexionar, “tiene una **capacidad de reflexión** venida desde el diálogo con el Instituto Praxis y el trabajo con Praxis,

es una organización que sí dialoga con el sistema científico y tecnológico es un muy buen ejemplo con Praxis, en particular hemos tenido buenos escenarios de reflexión, vienen a clases, tenemos tesis, tenemos un círculo muy interesante que, obviamente siempre se puede potenciar, pero Acdicar puede contarle a otros y otras cómo **se vincula con el sector público y con el sector del conocimiento porque tiene redes y también puede contar cómo se vincula en la reflexión porque lo hace con Praxis formal e informalmente**".

Para ello, el representante institucional responde "la agencia tiene **capacidades para facilitar procesos, capacidades para gestionar recursos, capacidad para formular**, lo que hay que pensar es en un salto estratégico, un salto en capacidades estratégicas por un lado de especializaciones tecnológicas en CenTec,, más personas más equipos y hay que ver cuál sería la estrategia de todo eso tenemos que crear empresas." A lo que agrega "otras **capacidades son innatas a otro tipo de recursos como el factor humano**, del equipo técnico y de la conducción directiva yo creo que nuestras capacidades tienen que ver con el equipo técnico, la **articulación público-privada** que este equipo genera en la **gestión de procesos**, en hacer bien tareas puntuales y poseer una **visión estratégica de la política**, la visión de la factibilidad que tiene un proyecto, **capacidad para diseñar e imaginar esos procesos**. Los equipos técnicos de las agencias parten por lo general de capacidades personales, pero, que se abra el juego, siempre y cuando la conducción política lo permita".

Mientras que el representante del municipio plantea "**Capacidad de diálogo**, capacidad de transformarse en el ámbito donde confluyen los sectores para el diálogo, la **capacidad técnica para asistir a los sectores productivos en términos de formulación** pero también la **capacidad de establecer ámbitos de planificación, capacidad para generar ámbitos de reflexión y la capacidad de diálogo** entre diferentes sectores, capacidad de poner mirada estratégica quizás sea la agencia esa institución que pueda tener la capacidad de obligarnos a poner una mirada estratégica del territorio a través de sus herramientas como la planificación y la reflexión. **Capacidad de generar sinergia con otros sectores y con otros equipos técnicos** del resto de las instituciones para poder potenciar los proyectos estratégicos de la ciudad" y agrega "**la comunicación como un desafío** que es de todos a veces uno va y pregunta qué es Acdicar y muchos no saben entonces El desafío de seguir insistiendo con la comunicación para que la comunidad en general sobre toda la comunidad empresarial sepa que sí va a la agencia puede encontrar tal y cual tipo de servicios, ese es un desafío de todos los que conformamos la agencia".

Por último, respecto a esta pregunta el representante privado manifiesta "Yo creo que **operativamente tiene esa combinación de equipo de todas las generaciones que hayan**

pasado por muchos espacios, me parece que ahí hay un equilibrio importante hay una **capacidad técnica**, hay **capacidad política** donde hay muchas personas que han pasado por muchos espacios, los dirigentes juegan un rol muy importante creo que ahí estamos bien en la cuestión operativa creo que hay un balance de edades y que se van incorporando disciplinas más novedosas”.

Respecto a las capacidades a desarrollar manifiesta, “lo que yo pondría como un elemento importante es que **tiene que haber un círculo de profesionales de última generación** para meter mano en distintos momentos, **consultores seniors expertos** que dinamicen cosas, que tengan un espacio en donde se puedan escribir tendencias novedades en todo el arco productivo. **Y otro anillo con consultores juniors** que sean los que se acerquen a las empresas, tienen que ser los extensionistas los que van a las empresas los que escuchan. Hay dos niveles Los Juniors y los seniors son dos espacios que tienen que estar alimentados por afuera del equipo técnico”.

Ya finalizando la entrevista se realiza una pregunta pensando a corto plazo y es sobre su opinión en el rol del Adcicar dentro de un escenario futuro de cinco años, ¿cuál sería? Para lo que el representante institucional responde “Para mí tiene un rol de **pegar un salto estratégico al proceso de articulación territorial** tiene que ser un **actor facilitador de las estrategias territoriales**, que deben ser varias para mí, pensando en la post pandemia las estrategias tecnológicas en estrategias de equipamiento, fortalecer ese rol y debería **crecer en equipo técnico** debería tener un equipo técnico mínimo del doble de personas de que tenemos”.

Por otro lado, el representante de la academia responde “ lo recojo de todo este diálogo dos palabras que me parecen importantes en términos de paraguas **innovación y competitividad en el ámbito del desarrollo económico territorial** no tienen el mismo significado que hace 10 ó 5 años atrás yo creo que hay que ir hacia la innovación en el sentido amplio creo que eso siempre tiene que estar en el medio de aplicar la innovación en el ámbito del desarrollo económico territorial (...) de cara cambia el concepto de innovación. Yo creo que **Adcicar debe liderar un proceso también de Innovación** y cambio, bajo ideas nuevas por ejemplo hay una ruptura del concepto de **planificación hacia una idea de procesos emergentes** por el nivel de incertidumbre de complejidad Adcicar debe liderar eso, Adcicar debe **liderar Innovación 4.0 junto con la red** siempre debe **liderar líneas que represente la centralidad de la innovación en el ámbito del desarrollo económico**. (...) Me refiero a la pyme y del entorno, pero creo que tenés más responsabilidad con la pyme la responsabilidad del entorno la tenés compartida en la red (..) Adcicar tiene la responsabilidad

de llevar a la red la innovación empresarial, la Innovación ligada a la red de empresas. **Acdicar tiene que ser el centro de la reflexión de la planificación** yo ahora le digo la **reflexión sobre los procesos de Innovación emergente** ese es un rol muy claro para Acdicar en el ámbito del fortalecimiento del entorno. Lo emergente modernizando el concepto de lo dinámico, de que aparecen cosas que no estaban previstas (...) se planifican algunas cosas las que controlas hay cosas que no controlas”.

Mientras que uno de los representantes del sector privado responde a esta misma pregunta “creo que **debemos generar un espacio para la creatividad** salir de la crítica y la queja y caminar a la creatividad (...) Hoy está muy organizada la queja y poco organizada en la creatividad. Debemos ser un espacio de acercamiento entre el problema y la solución un lugar donde salga de los parámetros, dónde actualmente tengo y puedo tener un contacto con la realidad, **facilitar un espacio de diálogo y debate**, en donde sólo se vea el problema a abordar, desde un abordaje propositivo que esté inspirado sólo en la creatividad y la realidad sólo debe ser un input o una definición sin mirar la culpa en el otro (...) Se debe llegar a estos espacios con su **construcción de información y de indicadores que sirva para la reflexión, facilitar el espacio y coordinarlo**. Crear pequeños escenarios colaborativos para entender cómo encontrar esas soluciones La agencia debería crear un clima para distintos grupos. **Tienen que ser los que faciliten este proceso**. Hay que tener elementos que me permitan generar un debate en donde yo pueda tener un clima que lo propicie”.

Por otro lado, otro representante del sector privado responde “**creo que tiene que ser un centro referencial para el estímulo, para el crecimiento, debe ser un centro impulsor de aprendizajes para una ciudad en crecimiento** que entre todos debemos sostener, pero que la mirada a largo plazo que incluya acciones impulsoras debe ser Acdicar, veo a la agencia como una de las pocas alternativas para decir tenemos que empezar a salir de este pantano donde estamos, atender la coyuntura sin dejar de pensar en lo que viene (...) luego de responder desde la agencia a los sectores más urgentes en esta pandemia, con créditos y subsidios, yo creo que **es muy importante en este escenario poner desde la agencia voces que iluminen y que barajen otras alternativas**, porque el mundo que tenemos hoy es totalmente diferente, debemos tener opiniones de pensadores, psicólogos, sociólogos, que nos brinden otras alternativas y que nos permitan un abanico de posibilidades mayores desde donde podamos seguir construyendo otras ideas y otras posibilidades para esta ciudad que hemos logrado que se diferencie, que nos siga diferenciando y que a su vez esa diferenciación nos da un compromiso mucho mayor. **Busquemos iluminadores para abrir, construir ese camino de transformación en un espacio donde encontramos muchos**

sesgos ideológicos y también acá es fundamental también tener una mirada a países vecinos que hayan establecido acuerdos políticos por sobre las ideologías sin proyectos a cuatro años, sino a largo plazo”.

Por último, el representante municipal responde a la pregunta en cuestión: “**ser el ámbito que nos ayude a todos a poner una mirada estratégica**, creo que nos debe ayudar a entender, a debatir **sobre las problemáticas del territorio sobre todo en términos de competitividad de nuestras pymes y empleo** y cuáles son los ejes de trabajo que nos ayuden aumentar la competitividad de nuestras pymes **desde una mirada del desarrollo territorial**. Reflexionar sobre qué debe hacer el entorno en este nivel meso que siempre decimos que es la capacidad que tiene el territorio para generar el ámbito competitivo, cuáles son los nuevos desafíos como ser **ese ámbito donde los actores debatan sobre el entorno competitivo**. Debería ser esa brújula ese lugar donde todo debatan **y nos oriente hacia dónde**, porque si no es la agencia no hay ningún otro espacio con **capacidades de convocar y de debatir** sobre el futuro bajo la mirada estratégica sobre los temas de innovación, sobre los cambios estructurales de nuestra industria, cuáles son los cambios que vienen y que debe hacer el entorno para ayudar a transitar esos cambios. En esto, creo **que la política debería liderar y la agencia ser el brazo operativo que permita dar ese debate**, los desafíos que se viene como por ejemplo los cambios tecnológicos puesto en los sectores productivos, los temas de empleo, la posibilidad de la agencia para debatir sobre cómo diseñar y fortalecer procesos de economía social”.

ANEXO IV. Modelo de entrevista

CAPITULO 5: Conclusiones y aprendizajes

Al inicio de esta tesis, se proponía abordar el siguiente problema de investigación: *¿Cuál es el rol de la Agencia ACDICAR en el proceso de desarrollo local de Rafaela, en atención a su vinculación con el entramado productivo e institucional local desandado desde el año 2014 a la actualidad?*

Ante este interrogante aparecían supuestos de anticipación o hipótesis como: *La Agencia de Desarrollo de Rafaela (ACDICAR) ha tenido un rol importante en el proceso de desarrollo territorial, a través de su vinculación con el entramado productivo e institucional, especialmente durante el periodo de tiempo acontecido desde el año 2014 hasta la actualidad* y una segunda hipótesis que era: *La agencia de desarrollo es un actor fundamental en el desarrollo del territorio debido al impacto económico e innovativo que genera, por la gestión y articulación de proyectos empresariales e institucionales.*

Como una forma de dar respuesta a estas anticipaciones de sentido, y cerrando el informe de tesis, se recuperan las principales reflexiones que se realizaron en el desarrollo de la investigación y se distinguen desafíos a futuro y aprendizajes.

Resaltando aspectos del capítulo de resultados y con el objetivo de realizar un análisis de la evolución de la agencia en los puntos estudiados y aportando a las conclusiones de la presente tesis, se realiza un comparativo de los avances en las variables investigadas para la matriz.

A modo de reflexión y en base a los resultados, se pueden concluir los siguientes cambios realizados internamente en la organización y se destacan más adelante, como aprendizajes dentro del proceso de crecimiento interno de la Agencia.

Gobernanza:

Miembros Activos – fundadores año 2013: Tres (Ministerio de Producción de la provincia de Santa Fe, CCIRR, Municipio) – año 2014: Cuatro (se incorpora la Sociedad Rural).

La cantidad de actores integrantes fue evolucionando positivamente, ya sea tanto los socios fundadores, como se menciona, y los adherentes pasando estos de ser 2 en el 2014 a 14 en el 2020. La Agencia como tal, pasó además a integrar redes de distintos niveles con un grado de participación alta y siendo a su vez fundadores en muchas de ellas y desde el 2020 presidiendo FADELRA (Federación de Agencias de Desarrollo de la República Argentina).

A estos puntos no menores se deben agregar hitos o momentos de referencia, en donde se modifica la forma de accionar de la institución y estos son:

- La modificación del estatuto con el objetivo de brindar mayor amplitud institucional. Dentro de estos cambios se dio la incorporación de un nuevo socio fundador, incorporación de la figura de socio adherente, ampliación en la cantidad de vocales y la alternancia en la presidencia. Todo esto generó una ampliación en el modelo de gobernanza de la institución.

- La aprobación de la ordenanza municipal a través de la cual se financia de forma regular y sostenida a la agencia.

- Conformación de un equipo estable y profesionalizado

Sustentabilidad:

Otras de las conclusiones obtenidas en base a lo investigado y los resultados internos analizados de la agencia respecto a su sustentabilidad, es que la agencia comenzó su proceso en el año 2014 con dificultades de financiamiento para su funcionamiento y con los años se convirtió en una institución consolidada y reconocida por el conjunto de actores del territorio y garantizando en el mediano plazo la continuidad del financiamiento por la ordenanza municipal frente a los cambios de gestión y /o gobierno.

Respecto a fondos propios hoy en día la agencia cuenta con más de 12 millones de pesos que fueron obtenidos a través de ANR aportados como fondos rotatorios por el Ministerio de Producción de la provincia de Santa Fe. Esto le genera una disponibilidad de recursos para el diseño de herramientas y programas propios.

Además se pasó a contar con un presupuesto anual y se han diversificado las fuentes de ingresos desde el año 2014 a la fecha. Pasando de contar solo con aportes públicos a facturar servicios prestados e ingresos por créditos y asesoramientos.

Por otro lado, respecto a su personal en relación de dependencia, paso de no disponer en el 2014 a tener hoy en día tres empleados de forma efectiva. Además, cuenta con un staff de 3 personas que brindan sus servicios de forma free lance. También se cuenta con la colaboración de consultores independientes que se contratan para llevar adelante y colaborar en proyectos específicos.

Servicios, actividades y proyectos individuales y territoriales

Avanzando en las conclusiones y reflexiones finales, respecto a la estrategia de la institución se valora que el disponer del Plan estratégico Institucional (PEI) en ejecución resulta un indicador clave para visualizar los avances. Estos se remontan a cuando comenzó el proceso de reestructuración con una “hoja de ruta” inicial en la que se determinaban las principales metas y plazos para el año en curso. Luego en el 2015 se desarrolló un plan estratégico a 5 años con revisiones, actualizaciones y ajustes anuales, que brinda una herramienta de alto valor para la coordinación de actividades, proyectos, objetivos y metas. Cada año se trabaja en el POA (plan operativo anual) que establece las actividades, responsabilidades y el cronograma anual. Además, en el año 2018 se comenzó a utilizar un sistema de gestión ERP (Enterprise resource planning – Sistema de planificación de recursos) en la nube y se puso en marcha un sistema de calidad en el que se realiza la documentación de procedimientos y procesos.

En cuanto al último aspecto, en relación a los procesos de planificación para terceros, en el año 2015 se comenzó a desarrollar la planificación de la ciudad en aspectos relacionados a lo productivo, a través del plan RP2020. Este proceso es uno de los más importantes gestionado y coordinado por la agencia. Hasta la actualidad se realizaron más de cinco procesos de planificación tanto institucionales como territoriales.

Para finalizar, nos adentramos al análisis de datos cuantitativos puramente, determinados por los recursos económicos traccionados al territorio. Éstos datos especificados en el cuarto capítulo con sus tablas y detalles de números, tienen algunos aspectos subjetivos importantes de remarcar.

En esto nos referimos por ejemplo a los cambios de gestión de gobierno. En el transcurso del periodo analizado se dieron dos veces a nivel nacional y uno a nivel provincial.

La experiencia demuestra que muchas veces cuando se dan estos procesos se genera una “ruptura” de los programas y modelos que empobrece o enriquece el sistema de vinculación ya que se modifican, cambian, re-abren o cierran líneas de financiamiento y/o programas de asistencia. Es lo que sucedió en el periodo que fue desde el año 2015 al 2019 en nuestro país. En esa instancia la agencia contaba con una escasa cantidad de líneas de financiamiento y asistencia para las empresas y emprendedores provenientes de los diferentes niveles del estado. Esto generó un impacto negativo en los recursos gestionados y traccionados desde la agencia y como consecuencia en la tasa de apalancamiento.

Otros de los aspectos que interfieren en el resultado de la tasa son los gastos operativos de la agencia, ya que al incrementarse estos impactan también en el resultado de este indicador, aunque no es un aspecto que haya variado demasiado. Otro de los factores a considerar son los proyectos territoriales gestionados, ya que en estos suelen traccionarse importes económicos de mayor envergadura. En conclusión, estos afectan de forma positiva el resultado de la tasa de apalancamiento. Un claro ejemplo fue en el periodo 2014 – 2015 donde se gestionó el proyecto CenTec por un monto de \$22.13.620 millones de pesos.

Modelo analítico de abordaje

Para el armado de las conclusiones del estudio del caso se tomará como referencia el modelo analítico desarrollado en el marco teórico de la tesis.

Este modelo corresponde al desarrollado por Costamagna en el libro “Política y formación en el desarrollo territorial” y el mismo está basado en la interrelación que se da y existe en las distintas influencias y aspectos que interactúan dentro de un sistema de variables complejas y que dan como resultado los procesos de desarrollo territorial. Representa una combinación como resultado de análisis de la interrelación entre la teoría y la práctica, con el objetivo de complementación de reflexión sobre el proceso.

La teoría relacionada al mismo está detallada en el tercer capítulo, ahora se avanzará en el reflejo de lo investigado y analizado en el capítulo de resultados, matriz de variables y los diálogos generados con los entrevistados principalmente con el objetivo de interpretar estas influencias y variables analizadas dentro del proceso de estudio que es la agencia de

desarrollo. Para lo cual, se intenta avanzar con la interpretación de las partes del modelo y su vinculación con el caso.

Para empezar, se tomará como punto de partida el análisis de las **influencias externas**, aquí existe como principal input de esta variable las influencias de los programas articulados con el Bid Fomin. En Rafaela se dieron intervenciones de este organismo, una de ellas fue al principio de los 90' con la creación del Centro de Desarrollo Empresarial, este fue un modelo que se dio en tres regiones de nuestro país (Mar del plata, Rafaela y San Rafael), con un espíritu de gestión privada, desde su conducción y liderazgo. Si bien este modelo fue totalmente exitoso no pudo sobrevivir en el tiempo y al momento de terminarse los recursos internacionales la institución persistió, pero el modelo de servicios y vinculación quedó vacío. Esta debilidad en el diseño del programa, que no incluía al sector público, fue reparada en una próxima llegada de las líneas del Bid fomin a nuestro territorio y esta fue en el año 2006/2007, cuando se comenzó a gestionar localmente un nuevo programa de financiamiento internacional. Y es allí donde surge la agencia Acdicar como unidad ejecutora del mismo, la importancia de esta influencia externa, junto a la gestión local de políticas públicas y dirigenciales dan como resultado hoy la existencia de la agencia de desarrollo en nuestro territorio.

Otra influencia externa a considerar son los modelos de agencias tanto europeas como latinoamericanas que pudieron resultar como inspiración o formato para el desarrollo de la agencia Acdicar, esto si bien es un aspecto intangible, no se debe pasar por alto. Vinculado también a la existencia de oradores, pensadores, ideólogos por llamarlos de alguna manera que han resultado de vital importancia en el proceso de formación y transformación de Acdicar y del modelo Rafaela propiamente dicho y aquí no podemos dejar de nombrar a Paco Albuquerque, Fabio Quetglas, Oscar Madoery, Carlo Ferraro, Héctor Castello, muchos de ellos se vincularon a través de organizaciones internacionales como la CEPAL, FOMIN, ILPES, Red Dete principalmente que llegan a la ciudad a través de vinculaciones de consultoría o formación que influyen de forma directa en los actores con los que hoy interactúa y actúa Acdicar y que en muchos casos se trabajan en base a los modelos aprendidos.

Otra influencia preliminar a la etapa CDE fue el de la vinculación con el país vasco y específicamente con INASMET y el gobierno de San Sebastián- Gipuzcoa y el modelo de polígonos industriales tecnológicos. Con la creación de la Fundación para el Desarrollo Regional (1993) se establece un vínculo con intercambios concretos que incorporan la calidad

total y planificación estratégica en los ámbitos empresariales, institucionales y urbanísticos. (El municipio de Rafaela gana el premio nacional a la calidad y se pone en marcha el PER y se crea el CDE).

En este sentido debemos resaltar también la influencia del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano – CIDEU. Esta influencia marca a la ciudad tanto en el modelo de planificación estratégica desarrollado en los '90, dando insumos al Plan Estratégico de Rafaela – PER- precisamente en el año 1997 y luego la influencia se traslada directamente a Acdicar, ya que uno de sus ejes de trabajo está basado en procesos de planificación, si bien el modelo y métodos fueron actualizados, no se puede pasar por alto.

Por último, otra influencia asociada también a los procesos políticos a remarcar es la incidencia del peronismo en los procesos de desarrollo de Rafaela, vinculados directamente a la agencia. Esta corriente política ideológica se mantiene en nuestro territorio desde el año 1991, si bien hubo cambios de líderes, las políticas y procesos de desarrollo se mantuvieron y se convirtieron en un pilar y motor del desarrollo local y de la agencia.

El proceso político para el DT dentro de esta variable de análisis se debe rescatar el valor de las políticas públicas sostenidas en el territorio, esto se referencia a la existencia de un modelo político respaldado por políticas públicas a largo plazo que dan frutos a los procesos de desarrollo. Un claro ejemplo de esto es Acdicar, que, si bien su origen se da como resultado de un programa que viene desde una influencia externa que es el BID, la gestión, planificación, ejecución y sostenimiento del mismo se da como un producto local. Y que, además, una vez cumplidos los plazos y ejecutados los fondos internacionales, se genera un sostenimiento local de la institución y con el tiempo se le vuelve a dar contenido y fortaleza (proceso de reestructuración 2014), como producto de la articulación público – privada y decisiones políticas entre otros factores.

Otro aspecto de la agencia que se vincula directamente a esta variable es por ejemplo proceso de planificación estratégica Rafaela Productiva 2020, este plan si bien se convirtió en un eje de trabajo central de la agencia, con las tareas de gestión y coordinación, la decisión del proceso fue política y esto hizo de él un elemento como proceso de desarrollo desde Acdicar. En este plan se trabajó de forma articulada con las instituciones y organismos locales, generando sinergia y valorización de proyectos y delineando las acciones a futuro,

además dio origen a la formación de la Red Ctei, de la cual Acdicar participa desde su gestación y hoy en día nuclea las instituciones locales de vinculación tecnológica e investigación.

Además de gestionar e implementar actividades y proyectos de forma permanente con el municipio local, la agencia actúa como facilitador de esos procesos, trabajando desde el diseño de los mismos, de forma conjunta al equipo municipal y también como brazo operativo. Esto genera una vinculación continua que se da desde la política y la agencia. Claros ejemplos son las acciones compartidas en los programas Rafaela Emprende, Rafaela Impulsa, Observatorio industrial, Rafaela exporta, entre otros. Un claro ejemplo de la influencia de los procesos políticos que se apoyan en los diálogos con los actores técnicos y vehiculizan por la agencia es el CENTEC. Este proyecto nace del encuentro de una iniciativa local, conversada entre la política y los ámbitos tecnológicos que apuntaba a desarrollar nuevas capacidades tecnológicas en el área metalmecánica y la oportunidad de acceder a un programa del Ministerio de Ciencia y Tecnología de la nación orientado a crear centros tecnológicos innovadores. Desde la gestión política e institucional local se gesta la presentación a la convocatoria a través de Acdicar, con variadas y numerosas gestiones técnico-políticas que intervinieron en el proceso, el proyecto es aprobado y hoy en día representa uno de los únicos centros tecnológicos que se implementaron de manera exitosa en el país y esto se da gracias a la articulación multinivel tanto política como institucional. Aquí se destacan dos tipos de articulación: la articulación territorial, que se da entre las instituciones del territorio y la articulación multinivel, que se da con los distintos niveles del estado.

Por otro lado, aquí se debe también poner en valor algunos de los aspectos referidos la gobernanza institucional y sustentabilidad de Acdicar. El primer caso impacta directamente en los factores como ampliación de socios que participan, participación de funcionarios municipales en la comisión directiva tanto como presidente, vice y vocales, la participación en redes de los tres niveles de gobierno y las relaciones a través de los programas desarrollados y ejecutados por la política, como por ejemplo las líneas de financiamiento y programas de asistencia a empresas o instituciones. Además, de contar dentro de sus socios fundares con la representatividad del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR), donde participan dirigentes que representan a diferentes sectores económicos (industria, comercio y servicios). Y en el caso de sustentabilidad, se debe remarcar la decisión política local de aportar a la sostenibilidad de la agencia a través de una ordenanza que

asegure la regularidad de fondos. Además, a nivel provincial también se da el caso de aportes no reembolsables que llegan a la agencia y permanecen luego como fondos propios para proyectos y actividades.

Espacios de dialogo desde la política la agencia mantiene una articulación muy activa con la política local, desde la gestión y gestación de programas públicos hasta brazo operativo luego en la ejecución. Se presenta la particularidad según estatuto de que, al alternarse la presidencia, un periodo la presidencia proviene de un representante del sector público (municipio) y otro periodo proviene del sector privado (CCIRR), se da de esta manera, una gestión de presidencia publica y una de vicepresidencia y en ambos casos son funcionarios municipales. Esto genera una proximidad en las operaciones y gestiones tanto de la agencia como del municipio y además, un hecho no menor, es que se cuenta con ese apoyo político.

Por otro lado, al momento de la reestructuración de la institución en el año 2014 el dialogo y debate que lo generó tuvo su génesis en dos instituciones principalmente, por un lado, el sector privado desde el CCIRR y por el otro el municipio desde lo público, por ende, la institución actual se debe en gran parte a las decisiones políticas tomadas desde ese debate.

Otro de los puntos posibles de resaltar en esta variable son los procesos de planificación estratégica, ya que, si bien las acciones operativas de todos los procesos se dan desde las tareas de equipos técnicos, las decisiones de realizarlos son políticas. Desde este punto podemos mencionar el proceso de planificación llevado a cabo por la agencia Rafaela Productiva 2020, este plan si bien fue realizado por personal técnico multidisciplinar proveniente de las instituciones locales que participaron, la decisión de realizarlo fue política, en la figura del intendente de la ciudad. En este sentido, se podría decir que los procesos de planificación hasta el momento representan un factor híbrido entre lo político y lo técnico.

La innovación productiva e institucional aquí los resultados permiten analizarlo de dos maneras, por un lado, los resultados obtenidos con las empresas y emprendedores locales, a través de los recursos traccionados al territorio, los procesos generados y los proyectos de articulación con las demás instituciones y por otro la innovación institucional propia de la agencia en su gestión interna.

Avanzando con el primer grupo, el impacto de Acdicar en el entorno, para analizarlo podemos observar los resultados obtenidos en el periodo de análisis que va desde el 2014 a la actualidad para ello dentro del capítulo de resultados hemos trabajado principalmente en este aspecto con dos grupos de variables, una de ellas apunta a proyectos individuales refiriéndonos a pymes o emprendedores y el otro a proyectos territoriales, aquí corresponden los proyectos asociativos, institucionales, principalmente. A modo de resumen, en este aspecto Acdicar ha volcado al territorio en su gestión desde el 2014 refiriéndonos a recursos económicos, en lo que respecta a los dos grupos de proyectos, más de \$135.781.591, se han realizado más de 92 capacitaciones en temas específicos, se han brindado en el periodo de análisis más de 800 servicio en donde se incluyen las actividades de atención y seguimiento de consultas y visitas a empresas tanto de Rafaela como de la región. Otro dato para analizar es la cantidad de actividades realizadas a nivel provincial y nacional y dentro de ella se agrupan los encuentros y visitas a ministerios, actividades realizadas en conjunto a otras agencias de desarrollo, firma de convenios varios y eventos realizadas con instituciones del territorio, lo que nos arroja un total de más de 100 actividades.

La agencia cuenta con más de 14 convenios de colaboración vigentes, firmados con instituciones de vinculación tecnológica de todos los niveles y con cada una de ellas de gestiona proyectos y actividades, además participa en 8 redes de trabajo tanto locales, provinciales y nacionales. En la mayoría como integrante fundador y en las se mantiene un nivel de trabajo y coordinación activo en actividades de vinculación e innovación.

Durante el año 2020, como consecuencia de la pandemia, el número de empresas asistidas ha subido a más de 200, esto se debe a la gestión y ejecución desde Acdicar de la línea de financiamiento lanzada por el Ministerio de producción de la provincia de Santa Fe (línea de créditos de cercanía Covid-19) y además la asistencia en consultas específicas de otros programas vigentes.

Exceptuando algunos de los proyectos de financiamientos individuales gestionados desde la agencia, como por ejemplo los destinados a capital de trabajo, el resto requiere un cierto grado de innovación de base en el proyecto que se presente, ya que las líneas con las que trabaja la agencia lo demandan como requisito. En cuanto a proyectos territoriales las gestiones realizadas por ACDICAR están destinadas a programas y/o actividades nuevas para nuestro territorio y el objetivo del acompañamiento en estos procesos apunta a aumentar

el impacto de los mismos y generar un potenciamiento de los recursos existentes en el territorio.

A nivel interno Acdicar lleva a delante procesos de mejora en todas sus áreas, se realizó un cambio en el sistema de gestión. En el año 2018 se comenzó a trabajar con un sistema en la nube ERP en el que se gestionan tanto los proyectos, actividades, administración y contabilidad. Esto permitió dar un salto de organización interna al contar con la información disponible y actualizada de manera constante. Por otro lado, se está trabajando en procesos de calidad, en la escritura y actualización de todos sus procesos y procedimientos con el objetivo a mediano plazo de certificar la norma de calidad ISO 9001. Además, se realizan distintas consultorías con el fin de enriquecer los conocimientos internos y temas específicos de la organización.

Otro aspecto interno a resaltar es la coordinación y administración del CenTec, este centro si bien es gestionado operativamente por un grupo de instituciones locales, la administración y gerenciamiento corren por cuenta de Acdicar y esto implica tanto responsabilidades técnicas y operativas como también económicas.

Aquí también se puede resaltar los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas referidos por ejemplo al rol de Acdicar en los procesos de DT, y dentro de estos los más resaltados fueron:

- Planificación del desarrollo económico
- Oferta de productos de innovación y del CenTec
- Financiamiento y formulación de proyectos de inversión
- Rol de facilitación
- Rol de reflexión
- Rol de coordinación y articulación
- Rol de diseño de procesos, desde una visión sistémica.
- Apoyo y asistencia a los proyectos que están delineando instituciones vinculadas al sector productivo
- Liderando otros temas como impresión 3D, formulación y coordinación de proyectos, administración de ANR y la coordinación y la administración de proyectos territoriales

- Rol del acuerdo político, un espacio político de conducción de políticas de desarrollo.

Respecto a las capacidades resaltadas por los entrevistados fueron:

- Capacidad de diálogo con el arco institucional
- Capacidad de establecer agenda, la agenda termina siendo un instrumento ágil y flexible que permite implementar proyectos complejos rápidamente
- Capacidad para planificar en el ámbito del desarrollo,
- Capacidad de reflexión y dialogo con el sistema científico y tecnológico, se vincula con el sector público y con el sector del conocimiento porque tiene redes
- Capacidades para facilitar procesos
- Capacidades para gestionar recursos
- Capacidad técnica para asistir a los sectores productivos en términos de formulación de proyectos
- Capacidades a otro tipo de recursos como el factor humano, del equipo técnico y de la conducción directiva
- Articulación público-privada
- Gestión de procesos, en hacer bien tareas puntuales y poseer una visión estratégica de la política, capacidad para diseñar e imaginar esos procesos.
- Capacidad para generar ámbitos de reflexión y la capacidad de diálogo
- Capacidad de generar sinergia con otros sectores y con otros equipos técnicos
- Capacidad técnica y política

Esta misma pregunta, pero realizada en las encuestas a empresas arrojó los siguientes resultados:

- Asistencia técnica y asesoramiento
- Financiamiento
- Vinculación con otras instituciones o entes públicos
- incubación de emprendimientos
- Gestión de proyectos de inversión y consultoría

Y respecto a la valoración de los servicios brindados se resaltaron los siguientes:

- Apalancamiento de recursos
- Gestión de la articulación público-privada
- Impresión 3D representa una nueva tecnología a difundir y explotar, es uno de los servicios más importantes
 - El financiamiento a pymes, emprendedores y proyectos territoriales
 - Actividades que facilitan los procesos de reflexión
 - Servicio de asesoramiento en lo que respecta a financiamiento
 - Actividades y servicios vinculados a la planificación y procesos estratégicos

Y por último, pero no menos importante, se considera dentro del aspecto de innovación interna evaluar como consideran nuestros servicios y nuestro labor las empresas entrevistadas, y los resultados fueron:

- Excelente 33.3%
- Muy bueno 57.1 %
- Bueno 4.8 %
- Mediano 4.8%

Espacios de dialogo desde la formación dentro de esta variable se puede resaltar en trabajo que mantiene la agencia con instituciones de formación, investigación y la academia. Dentro de estas actividades encontramos los espacios que se generan por ejemplo con el instituto Praxis, con él, se mantienen encuentros en donde se reflexiona sobre espacios de la agencia, actividades y procesos, con el objetivo de reflexionar, debatir y mejorarlos bajo la mirada academia, por otro lado también se mantiene vinculación con la maestría en Desarrollo Territorial y un claro ejemplo de ello es la presente tesis, pero además se han generado espacios dentro del cursado en donde Acdicar participo contando procesos y actividades específicas. Como lo fueron los encuentros en donde Acdicar compartió con los alumnos de la maestría la metodología utilizada para el proceso de planificación RP2020 y la política de trabajo e intervención de la institución en este proceso, lo que genero un interesante espacio de reflexión y debate. Además, dos de las personas que integran e integraron el equipo técnico de la agencia fueron alumnas de la maestría. Estas

intervenciones y participaciones generan la construcción de un lenguaje común y fortalecen los lazos de confianza con muchos actores del territorio.

Por otro lado, la agencia mantiene vinculación constante con todas las universidades locales, ya sea a través de convenios marco o específicos a través de los cuales se llevan a cabo acciones en conjunto o también a través de la Red Ctei. Esto genera un acercamiento en las actividades llevadas adelante por las instituciones, puesta de trabajo en compartido, sinergia institucional y una fortaleza en las actividades que se realizan.

Formación para el DT dentro de este eje de análisis se puede involucrar como punto de partida las gestiones realizadas en actividades de capacitación y formación a empresas y emprendedores. Este punto ya ha sido detallado en la variable de innovación, por otro lado, aquí también se podrían incluir las actividades de capacitación interna del equipo y los procesos de consultoría que se desarrollan para la mejora de sus operaciones, estas fueron en temas de calidad, marketing y comunicación. Además, dentro del equipo una de las personas que lo integran ha realizado la Maestría en DT y de ello proviene la presente tesis, por otro lado, se participa en encuentros de actualización y capacitación brindado por ministerios y organizaciones de vinculación tecnológica. Tanto las capacitaciones internas realizadas en el equipo como las externas realizadas con empresas o emprendedores surgen desde demandas específicas y necesidades a resolver. El objetivo final de todas ellas es mejorar la competitividad del territorio, derivando en mejoras en la gestión interna y generación de nuevas capacidades. Las capacitaciones brindadas a empresas y emprendedores en gran parte de los casos se han desarrollado en conjunto a otras instituciones del territorio.

En este eje se pueden mencionar también las actividades de asesoramiento a empresas para la formulación y presentación de proyectos, muchas de ellas trabajan en conjunto a la agencia y bajo el asesoramiento de la misma al momento de presentar sus primeros proyectos de inversión, luego, gracias a la capacitación brindada generan la capacidad interna y cuentan con la preparación necesaria para presentaciones futuras.

Además, se puede hacer mención a los procesos de transferencia y vinculación tecnológica que se generan desde ACDICAR y también en conjunto a otros organismos. Como, por ejemplo, la línea de financiamiento para proyectos de eficiencia energética, en

este caso la agencia brindaba los fondos y realizaba las gestiones financieras y Unraf brindaba el asesoramiento y asistencia a las empresas que presenten proyectos. Dentro de esto también se trabaja en conjunto a UTN en la formación de estudiantes avanzados o profesionales juniors en programas de consultorías.

Otro caso podrían ser las gestiones realizadas desde CenTec con el Instituto de Física de Rosario (IFIR) perteneciente a CONICET con el objetivo de investigar sobre materiales óptimos para la impresión 3D y las características de cada uno y luego volcarlo a las empresas, otro también son las capacitaciones y charlas brindadas desde el centro tecnológico con el fin de que las empresas y emprendedores conozcan la tecnología y la incorporen a sus herramientas y las capacitaciones brindadas sobre industria 4.0

Identidad cultural del territorio, dentro de este aspecto se debe resaltar la cultura del territorio como influencias identitarias y culturales que aporta a los procesos de desarrollo y aquí se involucran como un claro ejemplo los niveles Meso y Meta, como variables determinantes para el DT y si algo positivo para ello tiene Rafaela, precisamente se encuentra dentro de estas dos determinantes. Y aquí se pueden resaltar condiciones y características que han sido repetidas en todos los diálogos, como, por ejemplo, articulación público – privada, privada – privada, planificación para el desarrollo, procesos y proyectos compartidos, asociativismo, formación profesional, vinculación con el entramado interinstitucional, gestión y generación de redes, capital social, entre otras.

Como abordamos en el eje de procesos políticos, la agencia es el producto y resultados del mismo proceso de desarrollo local del territorio, es decir, si bien esta tesis tiene como finalidad el estudio de la institución propiamente dicha y su rol en el proceso de desarrollo del territorio, luego del análisis de los resultados se llega a la interpretación de la institución dentro del mismo proceso en sí y a su vez como resultado de este. Es decir que, la institución es el resultado de la identidad y la cultura del lugar en el que está, a la capacidad endógena del territorio, a los procesos de articulación gestados y sostenidos a lo largo del tiempo. Y esto lleva a la conclusión de que si comparamos la agencia dentro del modelo productivo Rafaela, con sus valores económicos de producción, exportaciones, grandes empresas y nutrido entramado de pymes, los recursos que se manejan desde Acdicar resultan bajos en el impacto relacional, pero si se analiza la institución desde la materialización de la articulación público-privada, pública-pública y privada-privada, la gestión de programas para las empresas que quizás de forma individual no podrían acceder, la

articulación institucional, la gestión de proyectos interinstitucionales cambia la visión y la agencia se convierte en un actor fundamental. Esta afirmación surge como producto de los diálogos generados con los actores territoriales entrevistados.

Sugerencias y desafíos

Del recorrido de la presente investigación para la construcción de la tesis, de los diálogos con los actores entrevistados y las encuestas realizadas se proyectan desafíos interesantes para la agencia de desarrollo Acdicar, desde sugerencias en la generación nuevas capacidades, desarrollo de nuevas actividades y servicios, de su estructura técnica y su rol a futuro. Aquí se brinda un breve análisis de esto:

En cuanto al desarrollo de nuevas actividades y servicios, los actores reconocen la limitación en recursos, desde la disponibilidad económica, de equipo técnico y de tiempo, lo que hace que estas sugerencias y aprendizajes se conviertan en desafíos para la institución, en donde con la estructura actual los recursos son finitos pero las necesidades cada vez más complejas. Más allá de esto, las sugerencias en este aspecto se centraron principalmente en generar más cantidad de programas propios que sean las ágiles y cercanos a las micropymes y pymes, desarrollar y potenciar nuevos emprendimientos en torno a Centec, fortalecer la vinculación y los diálogos con las empresas desde las visitas hasta la interacción y cercanía con ellas teniendo presente sus necesidades y demandas, desarrollar actividades y servicios que se involucren con la economía social y fortalecer las actividades vinculadas a temas de Industria 4.0. Además, se plantea la necesidad de reforzar los servicios de formulación y presentación de proyectos en programas, generando más masividad en las empresas que se beneficien de esto y ampliando el apalancamiento de recursos económicos en el territorio, para lo cual se sugiere la ampliación del equipo técnico y desarrollar un equipo de consultores multidisciplinarios que puedan brindar servicios para actividades y proyectos concretos. Este factor se dio en reiteradas ocasiones.

En cuanto a las capacidades a generar, las sugerencias se centraron en la capacidad de dialogo, es decir, mejorar los diálogos con las empresas, integrándolos con la vinculación y facilitación de los procesos que se den entre las empresas y las instituciones del territorio.

Otro punto fue la necesidad de generar nuevas capacidades estratégicas vinculadas a especializaciones tecnológicas enfocándonos en tecnologías y desarrollos de última generación.

Por último, ahondando en el rol que pensaban para la agencia en un escenario a corto plazo, las principales ideas se focalizaron en la planificación estratégica, pensada desde la articulación territorial de los procesos como un actor facilitador de estrategias territoriales, focalizadas en temas de innovación y competitividad del desarrollo económico y en la planificación de procesos emergentes. Otro rol sigue siendo la facilitación de espacios de dialogo y reflexión, impulsando la creatividad para la resolución de problemas compartidos y la generación de aprendizajes. En este sentido también se consideró que Acdicar sea el ámbito que ayude al resto de las instituciones a poner una mirada estratégica sobre las problemáticas del territorio en términos de competitividad y empleo y por último se marca la idea de liderar la innovación, en industria 4.0 junto a la Red Ctei, orientando esto desde la agencia y su centralidad en la pyme y la Red y su centralidad en el entorno. Se vuelve a dar aquí también la necesidad de ampliación de los recursos, tantos humanos como económicos.

Aprendizajes

Por lo analizado hasta el momento y lo recorrido en la literatura sobre el tema de investigación resulta contundente considerar a las agencias de desarrollo como organizaciones que cuentan con un respaldo de actores locales y una legitimidad para asumir un rol importante para contribuir al desarrollo de los territorios. Pero presentan ciertas condiciones o puntos de partida básicos para lograrlo, a modo de resumen se pueden considerar los aspectos:

- Imprescindible que los gobiernos y actores involucrados definan, previo a la **creación** de la agencia, cuáles serán sus funciones, objetivos, su **marco estratégico** e institucional de funcionamiento inicial. Dentro de este aspecto es fundamental que se les brinde la suficiente libertad operacional para cumplir sus objetivos y operar con la mayor autonomía posible.

- Realizar revisiones regulares de su desempeño junto con el ajuste de su plan operativo, en el que se centre y focalice la **planificación** y diseño de su trabajo.
- Definir los mecanismos de **agregado de valor** por parte de la agencia cuando esta trabaje en proyectos conjuntos a otras instituciones. Es decir, como las actividades ejecutadas por la agencia complementa los esfuerzos del sistema agregando valor al territorio en el que se desempeña.
- Es importante ser conscientes de que las agencias de desarrollo se desempeñan y conviven dentro de **sistemas de desarrollo**, en los que interactúan muchas organizaciones, las cuales deben estar cuidadosamente coordinadas y sistemáticamente definidas para lograr la sinergia y el uso eficiente y eficaz de recursos.
- El éxito de las agencias está vinculado a la capacidad que tengan para consolidar esfuerzos de diversos actores y para focalizar el trabajo en intervenciones donde puedan generar impacto. En ambos casos, las agencias deben ser organizaciones colaboradoras y dinámicas, orientadas a **resultados concretos**.
- Es fundamental que las agencias logren diversificar sus fuentes de ingreso y además puedan desarrollar programas y proyectos que a su vez estén financiados por diferentes orígenes. Y así lograr o acercarse a la **sostenibilidad y sustentabilidad** económica.

En términos de acciones estratégicas para lograr los puntos anteriores se visualizan como fundamentales las siguientes acciones:

- Desarrollar y trabajar en la creación de redes colaborativas y gestión del conocimiento. Centrarse en nuevas metodologías que mejores el conjunto de habilidades y su saber hacer.
- Poner esfuerzos en la comunicación de sus actividades y resultados que permita posicionar a la agencia en el entramado y a su vez darle visibilidad y accesibilidad.
- Conformar equipos multidisciplinarios profesionalizados y con capacidad para trabajo en equipo y facilitación de procesos de articulación interpersonal.

Una vez realizado el análisis del modelo analítico, sugerencias y aprendizajes, en base a la información relevada e investigada se puede avanzar en la respuesta de las hipótesis y pregunta problema, y es así como podríamos decir que en respuesta a la pregunta problema inicial:

¿Cuál es el rol de la Agencia ACDICAR en el proceso de desarrollo local, en atención a su vinculación con el entramado productivo e institucional local desandado desde el año 2014 a la actualidad?

La agencia representa una fuerte **referencia de la concreción de la articulación público – privada**. Materializa un espacio concreto donde se desarrollan **diálogos, puja de intereses y acuerdos** que se traducen en acciones acordadas (publico privadas) que generan **resultados tangibles e intangibles**.

Y es así como la puesta en valor de los resultados que se generan contribuyen a sostener la importancia y la cultura de lo público-privado que caracteriza al territorio.

Esto se estructura en tres roles claves: en primera instancia, materializar la institucionalización de la articulación público – privada, luego el rol de reflexión, coordinación y planificación y por último la gestión de resultados.

De los diálogos con los actores entrevistados, se desglosan estos tres grandes ejes dentro de los cuales podemos distinguir roles más específicos o particulares como el rol del acuerdo político institucional que define el modelo de desarrollo a seguir, reflexión y planificación del desarrollo económico, facilitación y coordinación de procesos de dialogo y gestión.

Como consecuencia del éxito de los roles anteriores se generan procesos de gestión que disparan roles operativos y funcionales que concluyen en resultados concretos y estos serían el rol de diseño de herramientas y programas, desde una visión sistémica de los procesos, la coordinación y la administración de proyectos territoriales e institucionales, la oferta y facilitación de programas de innovación, el financiamiento y formulación de proyectos de inversión.

Dadas las conclusiones anteriores, se responde de manera afirmativa la primera hipótesis ***“La Agencia de Desarrollo de Rafaela (ACDICAR) ha tenido un rol importante en el proceso de desarrollo territorial, a través de su vinculación con el entramado productivo e institucional, especialmente durante el periodo de tiempo acontecido desde el año 2014 hasta la actualidad.”***

Haciendo referencia a la descripción de los roles, los resultados alcanzados y la dinámica territorial descrita en el documento puede concluirse que la **agencia alcanzó una participación cualitativa y referencial en el proceso de desarrollo asumiendo todos los roles descritos en el punto anterior con reconocimiento del resto de las instituciones.**

La explicación de la primera hipótesis se complementa respondiendo la segunda hipótesis y viceversa **“La agencia de desarrollo es un actor fundamental en el desarrollo del territorio debido al impacto económico e innovativo que genera, por la gestión y articulación de proyectos empresariales e institucionales”**. Y aquí debemos integrar la dimensión cuantitativa de análisis obtenida en los resultados de la institución. En términos relativos, **el impacto de los resultados directos en términos económicos aparece como un eslabón débil en relación al conjunto del entramado productivo local. Sin embargo, atendiendo a la respuesta del punto anterior, existen elementos intangibles que generan un fuerte valor simbólico en los temas de innovación y desarrollo. Con un fuerte reconocimiento de los actores territoriales.**

La condición de fundamental, a diferencia de importante, supone el carácter de condición necesaria o vital para el logro de los objetivos. Salvo que la dinámica de los procesos genere elementos asociados de forma sistémica.

La agencia presenta una **doble condición intrínseca**, ya que es producto del mismo proceso de desarrollo al que luego debe consolidar. En donde se mezcla la génesis de la institución y su razón de ser. Esto significa que si **la agencia no existiera el mismo territorio y su proceso de desarrollo crearía una herramienta de la misma naturaleza.**

En términos disociados podríamos concluir que no es fundamental, pero **en la mirada sistémica del proceso resulta fundamental una herramienta que gestione el desarrollo.** Esto también significa que los resultados de la institución se ven condicionados por el mismo entorno en el que se desenvuelve y sus condiciones.

Para finalizar, se espera que la presente tesis constituya un aporte y una base para estudios y análisis futuros, para ampliar miradas y generar nuevos debates que enriquezcan procesos de desarrollo. Quedan así estos aportes como caminos y material para nuevos aprendizajes.

Lic. Daiana Cardoso

ANEXOS

ANEXO I - Estatuto

ESTATUTOS DE LA ASOCIACION CIVIL PARA EL DESARROLLO Y LA INNOVACION COMPETITIVA AGENCIA RAFAELA

Artículo 1º: En la localidad de Rafaela, Departamento Castellanos de la Provincia de Santa Fe, a los tres días del mes de marzo del año dos mil seis constituyase una Asociación Civil, con los alcances previstos en el Código Civil y demás normas de aplicación que llevarán el nombre de Asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela, con domicilio en la ciudad de Rafaela, Provincia de Santa Fe, el desarrollo de sus actividades se aplicarán criterios flexibles de inclusión que ponderen las interrelaciones funcionales de las diferentes actividades económicas, productivas, sociales y jurídicas de la región por sobre los límites jurisdicciones de los distritos, posibilitando en el futuro la inclusión o exclusión voluntaria de gobiernos locales, instituciones, organizaciones y agentes económicos territoriales.

TITULO I- OBJETO

Artículo 2º: La asociación Civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela tiene por objeto establecer un espacio institucional de concertación pública y privada que impulse el crecimiento de la región mencionada en el artículo primero, fortaleciendo la productividad y competitividad de las empresas, en especial de las pymes y del sector público mediante la ejecución de programas provenientes de entidades bancarias de desarrollo, y de organismos internacionales, nacionales, provinciales y municipales y cualquier otro tipo de plan, programa o proyecto diagramado por organizaciones no gubernamentales que tiendan al desarrollo económico y social.

Artículo 3º: Para el cumplimiento de su objeto social la Asociación tendrá plena capacidad para: a) Celebrar toda clase de contratos o convenios; acuerdos públicos y/o privados, sean con el Gobierno Nacional, Provincial o Municipal, reparticiones autárquicas, autónomas o con cualquier autoridad pública de la República Argentina; de algún estado extranjero o con instituciones privadas; b) Ejecutar programas, proyectos y acciones de manera directa o a través de otras entidades con las que así lo convenga, para el cumplimiento de sus objetivos; c) realizar toda clase de operaciones con bancos nacionales, provinciales, municipales e internacionales, oficiales o privados, en moneda nacional o extranjera.

Podrá comprar, vender, transferir, gravar, locar o administrar de operaciones con bienes muebles, inmuebles o semovientes, títulos valores, acciones y todo otro bien de cualquier naturaleza que fuere, asimismo realizar cuanto más actos sean necesarios para el cumplimiento de su objeto, ya que esta enunciación no es limitativa, por lo que la Asociación podrá realizar todas las actividades necesarias y/o convenientes para el mejor cumplimiento de su objeto y, en ningún caso importarán directa o indirectamente beneficios y/o ventajas económicas para sus asociados; teniendo además las facultades que para su ejercicio se requiera mandato especial según las leyes civiles o mercantiles; d) Aceptar o repudiar legados, donaciones, como así también gozar de usufructos de inmuebles, constituir y aceptar servidumbre, recibir y dar en comodato, efectuar donaciones; e) Administrar su patrimonio estableciendo prioridades en la asignación de los recursos de acuerdo al presente estatuto y políticas de carácter general que defina la entidad al respecto. f) Contraer empréstito; g) Confederarse, asociarse con otras instituciones para realizar actividades de capacitación técnica y financiamiento; i) En general, realizar cuanto más actos y gestiones autorizados por las leyes a las personas jurídicas de la

Artículo 4º: Para el cumplimiento de su objeto la Asociación, por medio de sus órganos, podrá ejercer todos los actos y celebrar todos los contratos necesarios y que se correspondan con su naturaleza jurídica, quedando en consecuencia autorizada a efectuar los actos jurídicos, trámites, gestiones y peticiones que sean necesarias y/o convenientes.

TITULO II - DEL PATRIMONIO Y RECURSOS SOCIALES

Artículo 5º: El patrimonio de la Asociación se integrará por:

- a) Las cuotas que abonen sus asociados
- b) Las contribuciones extraordinarias que pudieran resolverse en asamblea convocada a tal efecto
- c) Por los bienes que adquiriera por cualquier título, así como de sus frutos y productos
- d) De las donaciones, legados, subvenciones y contribuciones que reciba
- e) De los ingresos que pueda obtener por cualquier otro concepto que se corresponda con el objeto de la entidad y su naturaleza jurídica.



Artículo 6º: Toda decisión que tenga por objeto disponer la fusión con otra asociación, adquirir, transferir, modificar o extinguir derechos reales sobre bienes inmuebles será de competencia exclusiva de la Asamblea.

TITULO III – DE LOS ASOCIADOS

Artículo 7º: Se establecen las siguientes categorías de miembros: a) Activos: las personas físicas y jurídicas, que abonen la cuota mensual b) Honorarios: recibirá la distinción de asociado Honorario toda persona que hubiese prestado servicios extraordinarios o de indiscutible beneficio a la entidad. La comisión Directiva efectuará la designación por simple mayoría de sus miembros. c) Adherentes: las personas físicas y jurídicas que realicen su aporte económico o presten su colaboración de acuerdo a las pautas fijadas por el Consejo de Administración. Los socios adherentes podrán solicitar su admisión en la categoría ajustándose a las condiciones que exijan el presente Estatuto y el Reglamento Interno.

Artículo 8º: Los asociados Activos tienen las siguientes obligaciones y derechos: a) abonar las cuotas sociales y/o las contribuciones ordinarias y extraordinarias que se establezcan b) Cumplir las demás obligaciones que imponga este estatuto y las resoluciones de la Asamblea y de la comisión Directiva; c) Participar con voz y voto en las Asambleas, D) Ser elegidos para integrar la Comisión Directiva. Los asociados electos o los representantes de las personas jurídicas deberán ser mayores de edad; e) Utilizar los servicios y beneficios que otorgue la entidad.

Artículo 9º: Los asociados Honorarios y Adherentes gozarán del derecho de participar con voz, pero sin voto, en las asambleas y en las reuniones generales de asociados y no se encuentran habilitados para desempeñar cargos electivos. Los mismos podrán solicitar su admisión en la categoría ajustándose a las condiciones que exijan el presente Estatuto y el Reglamento Interno. Tendrán derecho a recibir las publicaciones regulares de la Asociación y a requerir informes a la Comisión Directiva sobre las actividades.

Artículo 10º: Las cuotas sociales y/o las contribuciones extraordinarias serán fijadas por la Comisión Directiva ad referendum de la Asamblea. Igual criterio se seguirá para la aceptación de las prestaciones voluntarias de los asociados honorarios.

Artículo 11º: Los asociados perderán su calidad de tales por incumplimiento, cesantía, expulsión, disolución, falta de pago de las cuotas ordinarias y extraordinarias, en su caso por incumplimiento de las prestaciones voluntarias a las que se hubiere comprometido, o por no cumplir las condiciones para ser asociado. En los casos que corresponda será intimado en forma fehaciente al cumplimiento de sus obligaciones. Pasados treinta días desde la notificación sin que hubiera regularizado su situación, la Comisión Directiva declarará la cesantía del asociado moroso.

Artículo 12º: La Comisión Directiva podrá graduar los correctivos disciplinarios a aplicar: llamados de atención y/o suspensión y expulsión. Las medidas aludidas, deberán ser adoptadas, previa vista al involucrado, por el voto de las dos terceras partes de los miembros presentes y confirmadas o rectificadas por Asamblea, sin perjuicio del derecho de apelación de tales sanciones ante la primera Asamblea que se celebre, sin que ello importe renuncia al fuero judicial.

ORGANOS DE GOBIERNO

TITULO IV – DE LAS ASAMBLEAS

Artículo 13º: La asamblea de asociados será el órgano soberano de la Asociación y resolverá ajustándose a las disposiciones de este estatuto y a las normas legales que son de aplicación para las de su clase.

Artículo 14º: Habrá dos clases de Asambleas Generales: Ordinarias y Extraordinarias. El presidente y el Secretario de la Comisión Directiva lo son también de las Asambleas Generales, con excepción de aquellas donde se traten temas relacionados con su gestión o conducta o la de los restantes miembros del órgano directivo. El presidente tendrá voz y voto, debiendo votar nuevamente en caso de empate. Dirigirá el debate y tendrá facultad para llamar la atención, al orden y conceder y retirar el uso de la palabra. Podrán participar con voz y voto, los asociados activos que no adeuden cuotas anteriores a la correspondiente al mes de la Asamblea y que tengan como mínimo seis meses de antigüedad en el carácter de tales. Los excluidos por morosidad, podrán regularizar su situación con la tesorería hasta el momento de iniciarse las deliberaciones. Los asociados honorarios sólo tendrán voz. En las asambleas Generales podrán participar



los asociados incluidos en el padrón respectivo los que serán exhibidos en la puerta del local a utilizar.

Artículo 15º: Las asambleas ordinarias tendrán lugar una vez al año dentro de los primeros cuatro meses posteriores al cierre del ejercicio, cuya fecha de clausura será el día 30 de junio de cada año y en ella se deberá: a) considerar, aprobar o modificar, la Memoria, el Balance General, Inventario, cuenta de Gastos y recursos e informe del órgano de fiscalización; b) elegir en su caso los miembros de la Comisión Directiva y del Órgano de fiscalización, titulares y suplentes; c) tratar cualquier asunto incluido en el orden del día; d) tratar los asuntos propuestos por un mínimo de diez por ciento de los asociados y presentarlos a la comisión directiva dentro de los quince días de cerrado el ejercicio social.

Artículo 16º: Las asambleas extraordinarias serán convocadas cada vez que la Comisión Directiva lo estime necesario o lo solicite el órgano de contralor o el diez por ciento de los asociados con derecho a voto. Estos pedidos deberán ser resueltos dentro del término de diez días y celebrarse la Asamblea dentro del plazo de treinta días y si no se tomasen en consideración o se denegare infundadamente a juicio de la autoridad de aplicación, será convocada por el órgano de vigilancia por resolución fundada.

Artículo 17º: La convocatoria a las asambleas se realizará por circulares a los Asociados Activos con quince días de anticipación. En caso de no poder practicarse la misma, se efectuarán publicaciones en un diario de la ciudad por el plazo de 2 días. Con la misma anticipación deberán ponerse a disposición de los Asociados, la memoria, el balance general, cuenta de gastos y recursos y dictamen del órgano de contralor. Cuando se someta a la asamblea reformas del estatuto o reglamentos; el proyecto de las mismas deberá ponerse en consideración de los asociados con una anticipación de quince días por lo menos. En las asambleas no podrán tratarse otros asuntos que los incluidos en el orden del día.

Artículo 18º: Las asambleas se celebrarán en el día y hora fijados, siempre que se hallen presentes la mitad más uno del total de los asociados activos con derecho a voto. Se celebrarán válidamente, aún en los casos de reforma del Estatuto, cualquiera fuere el número de asociados

concurrentes, transcurrida media hora después de la establecida en la convocatoria.

Artículo 19º: De las deliberaciones y resoluciones que adopte la asamblea se dejará constancia en el correspondiente libro de actas las que serán firmadas por Presidente y Secretario y por dos asociados designados al efecto en cada reunión.

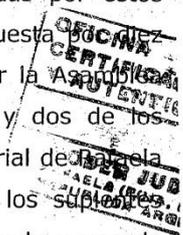
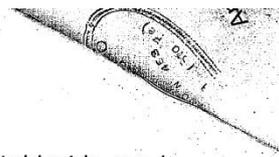
Artículo 20º: Los votos serán a razón de uno por asociado y las votaciones serán nominales salvo que por mayoría de votos presentes se resuelva lo contrario. Las resoluciones se adoptarán por simple mayoría de votos y los miembros de la Comisión directiva y del órgano de contralor no podrán votar en los asuntos relacionados con su gestión.

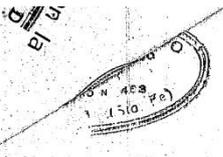
TITULO V- DEL ORGANO DIRECTIVO

Artículo 21º: La dirección, administración y representación de la Asociación en todos sus actos y dentro de las atribuciones conferidas por estos Estatutos, será ejercida por una Comisión Directiva, compuesta por miembros activos titulares y cuatro suplentes, electos por la Asamblea General. Al menos cinco de los diez miembros titulares y dos de los suplentes deberán representar al Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región, cuatro de los miembros titulares y uno de los suplentes deberán representar a la Municipalidad de la ciudad de Rafaela y uno de los miembros titulares y uno de los suplentes deberán representar al Gobierno de la Provincia de Santa Fe. Los titulares desempeñarán los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y (6) seis vocales titulares. Los suplentes ocuparán el cargo de vocales suplentes. La Presidencia será ocupada anualmente, en forma alterna, por un representante del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región y un representante de la Municipalidad de Rafaela.

Artículo 22º: La duración de los mandatos de los miembros de la Comisión Directiva será de (1) un año, pudiendo ser reelegidos por (1) un período de igual duración.

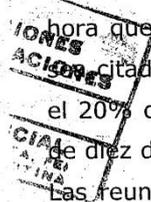
Artículo 23º: Los cargos en la Comisión Directiva son de carácter personal e indelegable y sus integrantes no podrán percibir sueldo o remuneración alguna por su desempeño o servicios prestados a la entidad.





Artículo 24º: La integración del órgano directivo queda reservada para los asociados activos.

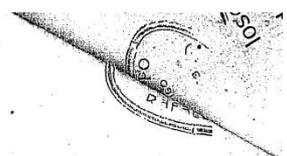
Artículo 25º: En caso de licencia, renuncia, fallecimiento o cualquier otra causa que ocasione la vacancia de un titular, éste se reemplazará con el suplente que corresponda al mismo sector que representa y por el término de la vacancia y siempre que no exceda el mandato por el cual fue elegido. En caso de no ser posible dicho reemplazo, la Comisión Directiva convocará a Asamblea, dentro de los treinta (30) días de producida la vacante a efectos de que se designe un reemplazante del mismo sector económico que el miembro que se ausenta hasta la fecha de finalización del mandato que tenía el mismo. El período durante el cual el miembro entrante desarrolle su actividad no será computado a los efectos de la primera elección de autoridades que se realice con posterioridad a la finalización de su mandato. En caso de renuncia o ausencia definitiva del Presidente, éste será reemplazado conforme lo establecido en este artículo.



Artículo 26º: La Comisión Directiva se reunirá una vez por mes, en el día y hora que determine en su primera reunión anual y además toda vez que sea citada por el Presidente, por el Revisor de Cuentas o cuando lo pidan el 20% de sus miembros, debiendo realizarse la reunión dentro del plazo de diez días. La citación será por circulares, con cinco días de anticipación. Las reuniones de la Comisión Directiva se celebrarán válidamente con la presencia de más de la mitad de los miembros que la integran y las resoluciones se adoptarán por mayoría absoluta de los miembros presentes a razón de un voto por persona. En caso de empate el Presidente contará con doble voto.

Artículo 27º: Son atribuciones y deberes de la Comisión Directiva a) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea, cumplir y hacer cumplir este Estatuto y los Reglamentos, interpretándolos en caso de duda, con el cargo de dar cuenta a la Asamblea más próxima que se celebre; b) Ejercer la administración de la Asociación, c) Convocar a las Asambleas, d) Resolver la admisión de los que solicitan como miembros, e) Dejar cesante, amonestar, suspender o expulsar a los asociados; f) Nombrar empleados y todo el personal necesarios para el cumplimiento de la finalidad social, fijarle sueldos, determinar las obligaciones, amonestarlos, suspenderlos, despedirlos; g) Presentar a la Asamblea General Ordinaria la

[Handwritten signature]



memoria, balance general, inventario, cuenta de gastos y recursos e informe del revisor de cuentas; h) realizar los actos que especifica el art. 1881 y concordantes del código civil aplicables a su carácter jurídico con cargo de dar cuenta a la primera asamblea que se celebre, salvo en los casos de adquisición y enajenación de inmuebles y constitución de gravámenes sobre éstos, en los que será necesario la previa autorización por parte de la asamblea, i) Dictar las reglamentaciones internas necesarias para el cumplimiento de las finalidades, las que deberán ser aprobadas por Inspección General de Personas Jurídicas. J) Reglamentar el funcionamiento de los Departamentos Sectoriales.

OFICINA DE REGISTRO PUBLICO
TITULAR
RAFAELA

Artículo 28º: Cuando el número de miembros de la Comisión Directiva se reduzca a menos de la mayoría del total, los restantes deberán convocar dentro de los treinta días a Asamblea a los efectos de su integración. Igualmente se procederá en los casos de vacancia total del cuerpo. En esta última situación el revisor de cuentas cumplirá con la convocatoria precitada, todo ello sin perjuicio de las responsabilidades que incumban a los miembros directivos renunciantes o a las personas jurídicas a las que representan. En este caso el órgano que efectúa la convocatoria, ya sea la comisión directiva o el órgano de contralor tendrán todas las facultades necesarias inherentes a la celebración de la Asamblea o de los comicios.

OFICINA DE REGISTRO PUBLICO
AUTENTICACION
PODER PUBLICO
CONVOCATORIA
REPUBLICA CUBA

DEL PRESIDENTE

Artículo 29º: El presidente o quien lo reemplace estatutariamente tiene los deberes y atribuciones siguientes: a) ejercer la representación de la Asociación, b) Citar a las asambleas y convocar a las sesiones de la Comisión Directiva y presidirla, c) el presidente tendrá derecho a voto en las sesiones de la comisión directiva, al igual que los demás miembros del cuerpo y en caso de empate, votará nuevamente para desempatar, d) firmar con el Secretario de la Comisión Directiva la correspondencia y todo otro documento de acuerdo con lo resuelto por la misma. No permitirá que los fondos sociales sean invertidos en objetos ajenos a los prescritos por este estatuto, f) Dirigir las discusiones, suspender y levantar las sesiones de la Comisión Directiva y asambleas cuando se altere el orden y falte el respeto debido, g) Velar por la buena marcha y administración de la Asociación, observando y haciendo observar el estatuto, reglamentos y resoluciones de la asamblea y Comisión Directiva h) sancionar a cualquier empleado que no cumpla con sus obligación y adoptar las resoluciones en

los casos previstos. En los dos últimos supuestos los será ad referendum de la primera reunión de la Comisión Directiva.

Artículo 30º: El Vicepresidente colaborará con el presidente y lo reemplazará, con los mismos deberes y atribuciones, en caso de ausencia temporaria.

DEL SECRETARIO

Artículo 31º: El secretario o quien lo reemplace estatutariamente es colaborador inmediato del Presidente y tiene los deberes y atribuciones siguientes: a) Asistir a la asamblea y sesiones de la Comisión Directiva; b) firmar con el Presidente la correspondencia y todo documento de la Asociación; c) Citar a las sesiones de la Comisión Directiva, de acuerdo a lo prescrito en el artículo 26, d) Llevar el Registro de asociaciones; e) Organizar las sesiones convocadas por el Presidente y enviar oportunamente las citaciones con el Orden del día, f) Dar lectura de los asuntos en las sesiones y recabar de los miembros que tomen parte de ella, los trabajos originales y bibliográficos, como así también un resumen estricto de lo manifestado por cada miembro en la discusiones en que intervinieron, g) llevar un archivo de la correspondencia y documentos propios de la Asociación, h) presentar en reunión de la Comisión Directiva las solicitudes de los postulantes a miembros de la Asociación e informar por escrito a los interesados la resolución de la comisión directiva. I) llevar los libros de actas de asamblea, de reuniones de Comisión Directiva y el registro de asociados.

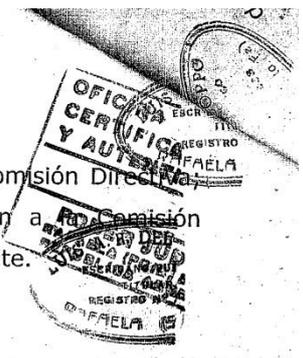
DEL TESORERO:

Artículo 32: El tesorero o quien lo reemplace estatutariamente tiene los deberes y atribuciones siguientes: a) asistir a las sesiones de la comisión directiva y a las asambleas; b) llevar de acuerdo con el secretario el registro de los asociados, ocupándose de todo lo relacionado con el cobro de las cuotas sociales, c) llevar los libros de contabilidad; d) Presentar a la Comisión Directiva balances semestrales y preparar anualmente el balance general y cuenta de gastos y recursos e inventario, que deberá aprobar la Comisión Directiva para ser sometida a la asamblea ordinaria; e) firmar con el Presidente los recibos y demás documentos de tesorería, efectuando los pagos resueltos por la Comisión Directiva; f) efectuar en la institución bancaria a nombre de la asociación y a la orden conjunta del presidente y el tesorero los depósitos en dinero ingresado a la caja social, pudiendo



Asociaciones
 CIONES
 ICIAL
 ITA
 ENINA

[Handwritten signature]



retener en la misma hasta la suma que determine la Comisión Directiva,

g) Dar cuenta del estado económico de la Asociación a la Comisión Directiva y al órgano de fiscalización toda vez que lo solicite.

DE LOS VOCALES:

Artículo 33: los vocales titulares asistirán a las reuniones de Comisión Directiva con voz y voto, podrán desempeñar funciones en comisiones y tareas encomendadas, reemplazar al secretario o tesorero en caso de ausencia o de vacancia con las mismas atribuciones y obligaciones, reemplazar al Vicepresidente en ausencia del mismo o vacancia con las mismas atribuciones y obligaciones hasta tanto se designe un reemplazante. Los vocales suplentes cubrirán las vacantes que se produjeren entre los vocales titulares, reemplazando cada suplente al titular del mismo sector que representa. Podrán asistir con voz a las reuniones del órgano directivo y su presencia, en el carácter de suplente, no será contabilizada para la formación del quórum.

TITULO VI - DEL ORGANO DE CONTRALOR

Artículo 34 - Las funciones de contralor institucional y de revisión y fiscalización de las operaciones sociales serán ejercidas por una Sindicatura ad-honorem, que estará integrada por un revisor de cuentas titular y un revisor de cuentas suplente. Duran un año en sus funciones, son reelegibles con un límite de dos (2) períodos y su elección se hará en forma conjunta con la renovación del órgano directivo. Para integrar la sindicatura se requieren las condiciones exigidas en el artículo 24 del presente.

Artículo 35 - son deberes y atribuciones del revisor de cuentas titular, además de los que le fueran atribuidos en otras disposiciones estatutarias, las siguientes:

- a) Asistir cuando lo crea oportuno a las reuniones de la comisión directiva en las que tendrá voz pero no voto
- b) Examinar, por lo menos cada sesenta días y toda vez que lo estime necesario, los libros y documentos sociales, no pudiéndosele oponer ninguna traba al respecto.
- c) Presentar a la Comisión Directiva las observaciones y sugerencias que estime procedentes y recabar de dicho órgano las informaciones o datos que crea necesarios para el ejercicio de su función.

promociones y las sanciones disciplinarias que correspondan; d) recepcionar la correspondencia y distribuirla, las iniciativas, planes, programas y proyectos presentados y disponer el tratamiento que les corresponda; e) proponer, definir y aplicar una estrategia de contacto con las pequeñas, medianas y micro empresas de la Región para ofrecer los servicios de la agencia; f) mantener relaciones fluidas y concertar alianzas estratégicas con las otras instancias públicas y privadas que desarrollen, en el ámbito de la Provincia, de la Nación o del exterior, actividades de promoción del desarrollo sustentable y de asistencia a las pequeñas y medianas empresas de la región; g) mantener relaciones con la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa de la Nación, a través de su contraparte, el gobierno de la Provincia de Santa Fe, implementando convenios de cooperación y habilitando los medios para el traslado y prestación de sus servicios y programas para el desarrollo empresarial y territorial de la región. Estas especificaciones son de orientación y en el futuro la Comisión Directiva podrá ampliar o restringir estas funciones en la necesidad de modificar el estatuto.

TITULO VIII - DEL REGIMEN ELECTORAL

Artículo 39: Los miembros de la Comisión Directiva y de la sindicatura serán elegidos en la asamblea ordinaria que corresponda:

- a) Por votación secreta y simple mayoría de voto cuando existan más de una lista.
- b) Por proclamación, cuando se presentare una sola lista.

Artículo 40: En el caso de que exista más de una lista, el escrutinio será efectuado por una comisión especial compuesta por tres socios presentes a quienes designará la presidencia. El acto eleccionario podrá ser fiscalizado por un asociado activo, en representación de cada lista que se hubiere presentado. Terminado el acto se proclamará a los electos, redactándose un acta especial que será firmada por el presidente y secretario de la asamblea, y por los fiscales que hubieren actuado. Dicha acta será transcripta en el acta general de la asamblea.

Artículo 41:

- I) Las listas serán presentadas para su oficialización ante la Comisión Directiva, hasta cinco días hábiles antes de la fecha de asamblea.



II) Se procederá a su oficialización o rechazo dentro de las veinticuatro horas. Si la lista fuera observada dispondrá de igual plazo para, mediante su apoderado, resolver las objeciones efectuadas.

III) Las listas oficializadas deberán presentar un ejemplar original de la boleta a utilizar con su identificación, colores y medida, la que estará firmada por todos sus integrantes y apoderado como prueba de conformidad para la integración.

Artículo 42: Si se presentara una sola lista y la misma estuviera debidamente conformada, se procederá a su proclamación en la asamblea.

Artículo 43: Si en el tiempo oportuno no se hubiera presentado lista alguna, tal circunstancia será puesta en conocimiento de la asamblea designándose entonces, cargo por cargo y mediante votación nominal, a quienes habrá de desempeñar las funciones sociales.

TITULO IX - DE LA REFORMA DE LOS ESTATUTOS

Artículo 44: Para modificar este estatuto será necesario que la reforma sea propuesta por la Comisión Directiva, por propia iniciativa o a solicitud de la mitad más uno de los asociados con derecho a voto y podrán ser reformados total o parcialmente únicamente en asamblea especialmente convocada al efecto.

Artículo 45: el texto del nuevo estatuto, en caso de reforma total, o de los artículos a modificar, en el supuesto de reforma parcial, deberá ser puesto en conocimiento de los asociados con derecho a voto con una antelación mínima de diez días a la fecha de realización la asamblea que habrá de tratarlos.

TITULO X: DE LA DISOLUCION

Artículo 46: la disolución de la entidad podrá ser resuelta en asamblea especialmente convocada al efecto.

Artículo 47: la decisión deberá ser adoptada con el voto de los dos tercios de los presentes y un quórum especial de la tercera parte de los asociados con derecho a voto. No procederá la disolución de la entidad si existieran diez o más asociados activos dispuestos a sostenerla.

[Handwritten signature]

Artículo 48: en el caso de los artículos anteriores, se designará una Comisión liquidadora que podrá ser la Comisión Directiva en funciones o una integrada como mínimo por dos asociados activos. Las operaciones de liquidación serán controladas por la sindicatura e informadas a la inspección general de personas jurídicas para su aprobación.

Artículo 49: una vez satisfechas las deudas sociales, el remanente de los bienes se destinará a una entidad de bien común, con personería jurídica, que actúe en la zona de influencia de la entidad y que hubiera sido reconocida como exenta por las autoridades de aplicación. De no ser ello posible, se destinarán al organismo provincial o municipal que decida la asamblea que resolvió la disolución.

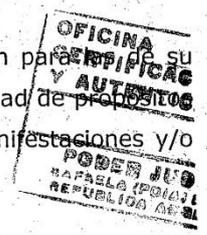
TITULO XI- DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 50: teniendo en cuenta las normas de aplicación para esta clase y siendo propio de la naturaleza asociacional la unidad de propósito, están prohibidas en las asambleas y/o reuniones las manifestaciones y/o resoluciones de carácter racial, político o religioso.

Artículo 51: los casos no previstos en este estatuto serán resueltos por la Comisión Directiva debiendo tenerse en cuenta el objeto social y el espíritu que anima a la asociación.

TITULO XII- DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Artículo 52: los miembros de la primera comisión directiva y sindicatura tendrán mandato hasta la fecha de la asamblea ordinaria que deba considerar el primer ejercicio social.



Handwritten signatures and notary stamps. One stamp reads: 'MIS. H. DEL ZOPHO, ESCRIBANO PUBLICO, TITULAR, REGISTRO N° 489, RAFAELA (510)'. Another stamp reads: 'COJA NOTARIAL N° 0041942 DE 034512, Acta N° 12, Fm 27, Rafaela, 20/05/18'.



CERTIFICACIONE DE FIRMAS
(Ley 6898 Art. 12 y Decreto 1542/95 Art. 10)



F 00479432
CE CE CU SI NU CU TR DO

//////////////////// Rafaela, treinta de Marzo 2015

De conformidad con el requerimiento obrante en el Acta número 428
labrada en la fecha, al folio 432 del Registro de Intervenciones N° 483
del que soy TITULAR, en mi carácter de ESCRIBANO PÚBLICO,
en uso de las atribuciones que me confieren las Leyes y Reglamentaciones vigentes.

CERTIFICO

Que la/s firma/s que obra/n en el documento anexo, cuyo/s folio/s firmo y sellé
ha/n sido puesta/s en la fecha y en mi presencia por Diego José TURCO, D.N.I. N°
16.170.086, y Marcelo Fabian ORTENZI, D.N.I. N° 16.971.834, según los docu-
mentos de identidad que he tenido a la vista, quienes manifiestan hacerlo en
carácter de Presidente y Secretario por su orden de la Asociación Civil para
el Desarrollo y la Innovación Competitiva de Rafaela, y me solicitan certi-
fique sus firmas puestas en el Estatuto de la Asociación Civil para el Desa-
rrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela, doy fe..-

DESARROLLO Y LA INNOVACION COMPETITIVA DE RAFAELA





CERTIFICACION DE BIENES

(Ley 14001 del 10 de Agosto de 1970, Art. 10)



DIS A. R. DEL
ESCRIBANO PUI
TITULAR
REGISTRO N°
RAFFELA E

LOUIS A. I
ESCR I
REGI
RAFAE

F 00479432
CE CE CU SI NU CU TR DO

OFICINA
CERTIFIC
Y AUTEN
PODER JL
RAFFELA (PUI)
REPUBLICA A



D 00545152
CE CE CI CU CI UN CI DO

/////////////////////// Rafaela, treinta dmarzo de2015

De conformidad con el requerimiento obrante en el Acta número 428
labrada en la fecha, al folio 432 del Registro de Intervenciones N° 483-
del que soy titular , en mi carácter de ESCRIBANO PUBLICO,
en uso de las atribuciones que me confieren las Leyes y Reglamentaciones vigentes.

CERTIFICO

Que el documento al que se agrega la presente, que consta de foja/s
que firmo y sello, reproduce fielmente su original que tengo a la vista para este acto.
Conste. Fotocopia Estatuto de la Asociación Civil para el Desarrollo y la
Innovación Competitiva Agencia Rafaela, doy fe..-

ICIONES
ICACIONES
DICIAL
STA. FE
SANTINA

LUIS A. R. DEL ZOPPO
ESCRIBANO PUBLICO
TITULAR
REGISTRO N° 483
RAFAELA (510 F-)

DIS A. B. DE
ESCRIBANO PUE
TITULAR
REGISTRO N°
FUELA (5)

OPCION
CERTIFICACION
Y ANOTACION
PODER JU
REPUBLICA

CRISTIANO PUGLISI
TITULAR
SISTEMA
A.R.D.
FOLIO



Inspección General de Personas Jurídicas
Fiscalía de Estado
Provincia de Santa Fe

DICTAMEN N°
EXPEDIENTE N° 01106-0004216-9

Señor Inspector General:

Habiendo cumplimentado con los requisitos legales exigidos y fiscales, puede dictarse resolución aprobándose la reforma del texto de los estatutos que obran en fs. 34 a 40, de la entidad denominada "ASOCIACIÓN CIVIL PARA EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN COMPETITIVA AGENCIA RAFAELA" con domicilio en Rafaela, Departamento Castellanos.
AREA ASOC. CIVILES Y FUNDACIONES. 27 de abril de 2015.

[Handwritten Signature]
DR. MARTIN AUGUSTO CASELLA
INSPECTOR
Inspección General de Personas Jurídicas
FISCALÍA DE ESTADO

COPIAS
REVISIONES

DIGITAL
SANTA FE
ARGENTINA

4 de Enero 2498 - ☎: 0342-4574778 - 3000 - Santa Fe - E-mail igpjsantafe@santafe.gov.ar
San Lorenzo 1951 P. 2° - ☎: 0341-4721349 - 2000 - Rosario - E-mail igpjrosario@santafe.gov.ar

CERTIFICO QUE LA PRESENTE ES
FOTOCOPIA FIEL DEL ORIGINAL QUE
EN LA FECHA HE TENIDO A LA VISTA
19 SEP 2010
OFICINA CERTIFICACIONES

GUSTAVO MIÉ,
SECRETARIO

A. H. DEL
TITULO
TRABAJA
Nº 9
FE

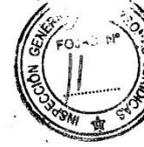


Inspección General de Personas Jurídicas
Fiscalía de Estado
Provincia de Santa Fe

RESOLUCION Nº
SANTA FE,

351

05 MAY 2015



VISTO:

El expediente nro. 01106-0004216-9, año 2015 del índice de esta Inspección General, mediante el cual la entidad denominada "**ASOCIACIÓN CIVIL PARA EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN COMPETITIVA AGENCIA RAFAELA**", con domicilio en la ciudad de Rafaela, Departamento Castellanos solicita la aprobación de la reforma de sus estatutos, conforme lo dispuesto por el art 45 del Código Civil, los artículos 2,3 punto 3.2.1. de la Ley Provincial 6926 y la Resolución nro. 316/74 del Señor Fiscal de Estado y;

CONSIDERANDO:

Que la inspección de los autos efectuada por el Departamento Asociaciones Civiles y Fundaciones se ha constatado el cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios;

Que esta Inspección General es competente para aprobar la reforma de los estatutos de las asociaciones autorizadas a funcionar como personas jurídicas;

Por ello;

EL INSPECTOR GENERAL DE PERSONAS JURÍDICAS

RESUELVE

ARTÍCULO 1º – Aprobar la reforma parcial del estatuto de la entidad "**ASOCIACIÓN CIVIL PARA EL DESARROLLO Y LA INNOVACIÓN COMPETITIVA AGENCIA RAFAELA**", con domicilio en la ciudad de Rafaela, Departamento Rafaela y aprobadas por Asamblea de fecha 29 de diciembre de 2014 y texto ordenado de fs. 34 a 40.

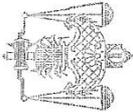
ARTÍCULO 2º – Registrar y notificar la presente.



DR. RICARDO I. SILBERSTEIN
INSPECTOR GENERAL
DE PERSONAS JURÍDICAS
FISCALÍA DE ESTADO

RES
IONES
FIAL
A. FE
ETINA

TIM000031
Secretaría de Certificaciones
PODER JUDICIAL
PROVINCIA DE SANTA FE
TIMBRADORA N° 5
Timbrado N° 190435
19/09/16 11:42
\$ 60.123,00
CDO



OFICINA
CERTIFICACIONES
Y AUTENTICACIONES
PODER JUDICIAL
RAFAELA (PCIA. STA. FE)
REPUBLICA ARGENTINA

En la fecha se notifica la Resolución que antecede
al Sr. Antonio Lezama
Doc. de Identidad N° 38.013.723 y retiro de la copia
SANTA FE 14.05.2015

[Firma manuscrita]

CONSTE QUE LA PRESENTE FOTOCOPIA ES FIEL DEL
ORIGINAL OBRANTE EN EL EXPTE. N° 1416 AÑO 2015
DE ESTA INSPECCIÓN GENERAL
DESPACHO 10.98 de 18 de Noviembre de 2015



[Firma manuscrita]
Dra. SILVIA I. G. BASUALDO
JEFE DEPARTAMENTO PROFESIONAL
I. G. P. J.

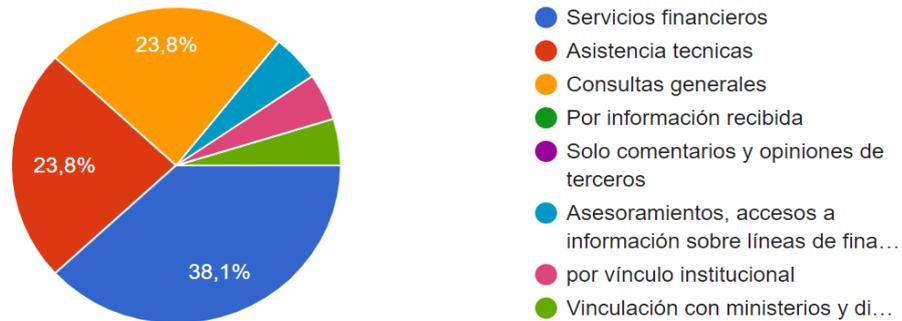
CERTIFICACIONES Y AUTENTICACIONES - PODER JUDICIAL
RAFAELA PCIA. SANTA FE - REPUBLICA ARGENTINA
CERTIFICADO QUE LA PRESENTE ES FOTOCOPIA FIEL DE LA FOTOCOPIA
AUTENTICADA CDO EN LA FECHA DE YEMICO A LA VISTA
RAFAELA DE

19 SEP 2016

GUSTAVO MIÉ,
SECRETARIO

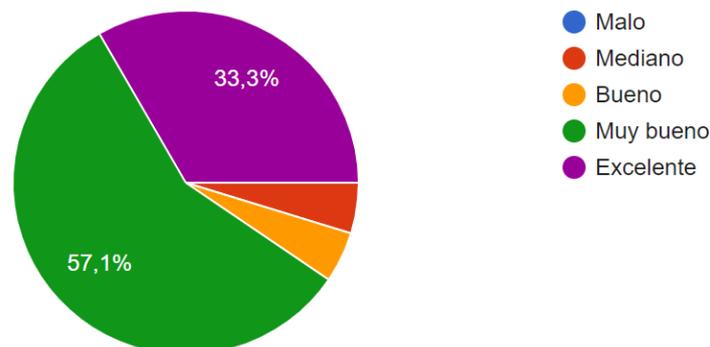
ANEXO II Modelo de encuesta y resultados completos

¿Cuál ha sido su vínculo o relación con la agencia ACDICAR?



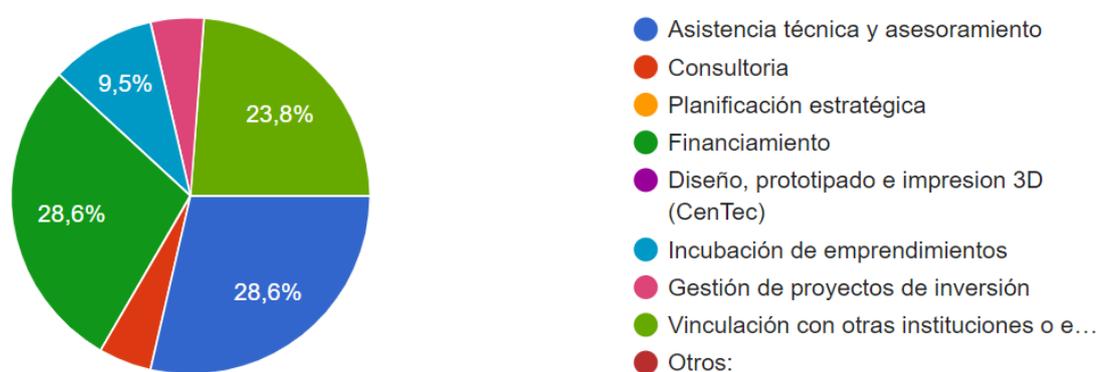
Los datos relevados demuestran que el principal ingreso de “clientes” a la Agencia Acdicar proviene por la gestión de servicios financieros con el 38,1% de los encuestados, luego los dos segundos motivos de vinculación son consultas generales y asistencia técnicas, ambos con el 23.8% de las encuestas realizadas y tercer lugar encontramos asesoramiento sobre líneas de financiamiento, vinculo institucional y vinculación con ministerios y capacitaciones. Los tres con el 4.8% de las respuestas.

¿Cómo calificaría el desempeño de la Agencia de desarrollo ACDICAR?



Respecto a la calificación de los usuarios sobre el desempeño de la Agencia Acdicar podemos observar que el 57.1% de ellos ha calificado como muy bueno, luego el 33.3% de los encuestados la ha calificado como excelente y el tercer y cuarto lugar, ambos con el 4.8% la ha calificado como bueno y mediano.

Desde su experiencia, ¿cuáles son los servicios más importantes brindados por ACDICAR?



En cuanto a la valoración de los usuarios sobre los servicios brindados por la Agencia, podemos ver que califican en primer lugar de importancia, con similar porcentaje, a los servicios de Asistencia técnica y asesoramiento junto a financiamiento, ambos con el 28.6% de las respuestas. Luego en segundo lugar encontramos al servicio de Vinculación con otras instituciones o entes públicos. En tercer lugar se valora el servicio de incubación de emprendimientos con el 9.5% de puntuación y en cuarto lugar comparten puesto los servicios de Gestión de proyectos de inversión y consultoría con el 4.8%.

Desde su punto de vista, **¿qué otros servicios debería brindar ACDICAR?** (Demanda insatisfecha). Respuesta no obligatoria

- Asistencia en cuadro de comandos y finanzas para las empresas
- La línea de servicios esta perfecta.
- Si el término "desarrollo" de ACDICAR se refiere a innovación, una agencia de este tipo debería difundir más nuevas tecnologías, metodologías e ideas. En lugar de preguntarle a las empresas qué necesitan y dárselo hay que ser más pro-activo y decirles a las empresas por dónde va el mundo. Como decía Ford, "si le hubiese preguntado a mis clientes qué quería me habría respondido «caballos más rápidos»". Algo similar decía Steve

Jobs cuando estaban diseñando el iPhone y algunos ejecutivos le decían que nadie iba a comprar semejante aparato.

- Vinculación entre profesionales, emprendedores, consultores y empresas para potenciar proyectos que beneficien a Rafaela y la región
- Visita a empresas, articulación más fluida con capacitadores y consultores
- El de vinculación y articulación de las empresas, con instituciones científicas y financiamiento para bancar proyectos.
- Incubación de potenciales servicios exportables.
- Disponer de mayor financiamiento propio para brindar a las pymes.
- Promocionar más los servicios que brinda.

Comentarios / sugerencias. Respuesta no obligatoria:

- Excelente servicios y nivel de profesionalismo
- Para mi emprendimiento, la Agencia resultó de mucha ayuda al posibilitarme participar de capacitaciones muy fructíferas en cuanto a contactos y conocimientos adquiridos.
- Excelente grupo humano.
- Excelente ACDICAR, recorre el territorio, trabajan de forma concreta, sin dar vueltas.
- La atención que he recibido telefónica, vía mail y de manera presencial fue impecable. Ágil, sin esperas, con cordialidad y apertura.
- Muy buena la experiencia con ACDICAR.

ANEXO III - Hoja de ruta 2014 / 2015**HOJA DE RUTA AGENCIA (ACDICAR)**

Fecha reunión: 17/12/2013

Hora: 12:00

Presentes:

Luis Castellano, Intendente Municipal de Rafaela.

Marcelo Orteni, Secretario de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales.

German Gaggiotti, Presidente del CCIRR.

Diego Turco, Predidente ACDICAR

Hoja de Ruta consensuada:

1) 26/12/2013 -16 hs. Asamblea Ordinaria de ACDICAR. Renovación de autoridades.

2) Primer semana de Enero de 2014 (si hay quorum): Reunión de Comisión

Directiva del CCIRR. Presencia de Luis para conversar:

Aporte de \$ 300.000.-de la Muni a ACDICAR para el año 2014 y proceso de planificación del desarrollo económico local.

Cambio de Estatuto (presidencia rotativa entre CCIRR y Municipio) y creación de Fondo para garantizar la sustentabilidad de la Agencia (Ordenanza). **Acciones simultáneas para alcanzar ambos objetivos al unísono.**

Presentación del Equipo de trabajo que arranca en Febrero de 2014: Daniel Frana, Patricia Imoberdorf y Daiana Cardoso.

3) Febrero 2014: Puesta en funciones del equipo operativo

4) Marzo 2014: Convocatoria a resto de instituciones (Sociedad Rural, INTI, INTA, Universidades, Concejo Municipal, otras) para avanzar en el Proceso de Planificación del Desarrollo Económico Local.

5) Abril -Mayo -Junio 2014:

Talleres de Planificación.

Elaboración del borrador de Modificación del Estatuto (presidencia rotativa) de ACDICAR. Debate y consenso con las instituciones.

Elaboración de Proyecto de Ordenanza de Fondo para garantizar sustentabilidad de la Agencia y acciones (se conversarán cuales en su momento) derivadas del proceso de planificación (PlanEstratégico para promover el Desarrollo Económico Local). Discusión sobre **composición de fondos municipales, provinciales, nacionales y otros recursos a conseguir.**

6) Julio -Agosto -Septiembre 2014:

Elevación del Proyecto de ordenanza del Fondo y sanción del mismo. Incorporación en el presupuesto 2015. Convocatoria a Asamblea (a partir del 1º de Julio tenemos 120 días para la convocatoria a la ordinaria anual) y Modificación del Estatuto de ACDICAR. **Acciones simultáneas para alcanzar ambos objetivos al unísono.**

ANEXO IV - Modelo de entrevista

Preguntas

1- Solo en caso es tener información para la respuesta. Posicionándonos en la etapa previa al 2014, desde su punto de vista. ¿Existían demandas insatisfechas en el territorio que impulsaron el proceso de reestructuración de ACDICAR? Cree que fueron subsanadas/respondidas?

2- A su criterio ¿Cuáles fueron los factores principales que propiciaron el proceso de transformación de la agencia desde el año 2014?

3- ¿cuáles son a su criterio el/los principales/es rol/es de ACDICAR en el proceso de desarrollo de Rafaela y la Región? Tomar para su respuesta el periodo de tiempo que va desde el año 2014 hasta la actualidad

4- ¿Cuáles son las actividades/servicios más importantes que brinda ACDICAR? ¿Qué otros servicios se deberían brindar para generar mejores aportes al proceso de desarrollo territorial?

5- Desde su punto de vista, ¿qué capacidades tiene ACDICAR que aportan al desarrollo de nuestra región? ¿Y cuáles faltan o debería desarrollar?

6- ¿desde su punto de vista y considerando los avances y transformación que atravesamos como sociedad, ¿Cuál cree que debería ser el rol de ACDICAR dentro de los próximos 5 años?

Referencias bibliográficas

- Albuquerque, F. y otros (2008) Guía de aprendizaje sobre integración productiva y desarrollo económico territorial. MIF FOMIN.

- Albuquerque, F. (2004): El enfoque del desarrollo económico local, Cuadernos DEL (España). Número I, OIT, Mimeo, Buenos Aires (Argentina), Julio.

- Albuquerque, F. (2009) Teoría y práctica del enfoque del desarrollo local. Chile

- Albuquerque, F.; Costamagna, P.; Ferraro, C. (2008) Desarrollo económico local, descentralización y democracia. UNSAM Edita de Universidad Nacional de General San Martín.

- Albuquerque, F. (2012). Ponencia "Notas sobre las agencias de desarrollo regional". Foro americano de agencias de desarrollo local. Córdoba (Argentina).

- Arocena, J. (1995): El desarrollo local: un desafío contemporáneo, Caracas.

- Arocena, J. (2001). Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local / Vázquez Barquero, A. (comp.), Madoery, O. (comp.). Montevideo: Ed. Prisma.

- Ascúa R. (2007). "Rafaela, 125 años construyendo una marca registrada en Desarrollo Local"

- Bianchi, P. y Miller, L. (1994): "Innovación, acción colectiva y crecimiento endógeno: un ensayo sobre instituciones y cambio estructural ", IDSE, cuaderno 2.

- Boisier, Sergio (1998) El lenguaje emergente en el desarrollo territorial. Foro Global sobre Política de Desarrollo regional, Nagoya (Japón), diciembre.

- Carmona, Rodrigo. (2009) Repensando las formas de gobierno y gestión pública en grandes ciudades. Un análisis sobre políticas de articulación multiactoral y gobernanza en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Rosario.
- Costamagna, Pablo. (1999). "Iniciativa de desarrollo económico local. La articulación y las interacciones entre instituciones. El caso de Rafaela". Mimeo. CEPAL/GTZ. Santiago de Chile.
- Costamagna, P. Saltarelli, N. (2004). Las agencias de Desarrollo Local como promotoras de la competitividad de las pymes. Experiencias del caso argentino. Buenos Aires: Editor. Nueva Sociedad.
- Costamagna, P. y Saltarelli, N. (2005). "Los Instrumentos de política a la pequeña y mediana empresa en Argentina". Revista: Documento de Trabajo de CESPI.
- Costamagna P. (2000). "La articulación y las interacciones entre instituciones: la iniciativa de desarrollo económico local de Rafaela, argentina". Proyecto CEPAL/GTZ "Desarrollo económico local y descentralización en américa latina".
- Costamagna, P. (2008). Políticas e instituciones para el desarrollo económico territorial. El caso de Argentina. Área de Gestión del Desarrollo Local y Regional del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile: Ed: ILPES. CEPAL. NACIONES UNIDAS.
- Costamagna, P. (2011). Territorios, agentes y redes innovadoras en Territorios innovadores y competitivos. San Sebastián: Ed. Orkestra.
- Costamagna, P. Spinelli, E. (2014). Formadores – Facilitadores de Procesos de Desarrollo Territorial. <http://www.conectadel.org/biblioteca>.
- Costamagna, P. (2015). Política y formación en el desarrollo territorial. San Sebastián: Ed. Orkestra

- COSTAMAGNA, P. (2008). Las organizaciones del territorio. Cambios para fortalecer el Desarrollo Territorial. Revista académica, editada y mantenida por el Grupo EUMED.NET de la Universidad de Málaga.
- Costamagna, P. Garrappa, M. (2010) La experiencia de Rafaela, Argentina. Seminario de la Universidad Católica de Chile “Desarrollo Local, un camino a la equidad”.
- Clark G., Huxley J. y Mountford D. (2012). SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA N° 2 / 2012 - La economía local LA FUNCIÓN DE LAS AGENCIAS DE DESARROLLO. BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA - OECD.
- Cravacuore, D. (2006). LA ARTICULACIÓN DE ACTORES PARA EL DESARROLLO LOCAL. Editado por Universidad Nacional de Sarmiento, Buenos Aires.
- Ferraro, Carlo y Costamagna, Pablo (2000) Entorno Institucional y Desarrollo productivo local La importancia del ambiente y las instituciones para el desarrollo empresarial. El caso de Rafaela. CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe Oficina en Buenos Aires.
- Madoery, O. (2008). Otro Desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones, UNSAM Buenos Aires.
- Madoery, Oscar (2001) El valor de la política en el Desarrollo Local. Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires.
- Madoery, O., Vázquez Barquero, A. (comp.) (2001). Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Buenos Aires: Ed. UNSAM.
- MOCHI-ALEMÁN, P. Y GIRARDO-PIERDOMINICI, C (1998). “El desarrollo local como estrategia de los actores sociales”. México: Demos.
- Pírez, Pedro (1995) Actores sociales y gestión de la ciudad. CIUDADES 28, octubrediciembre, RNIU, México.

- Pulido, Noemí (2007) Actores en red: letra y ritmo del desarrollo local. XII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 30 oct. - 2 nov.

- Trucco y Romano (2016). "El rol de las Agencias de Desarrollo Regional en el desarrollo económico-territorial "Discusión teórica y comparación de experiencias entre el País Vasco (España) y Argentina.

- Vázquez Barquero, A. (2001). Transformaciones Globales, Instituciones y Políticas de Desarrollo Local. Rosario: Editorial Homo Sapiens.

- Villar, Alejandro (2004) La dimensión política de desarrollo local. Reflexiones a partir de la experiencia argentina. Universidad de Quilmes, Buenos Aires.