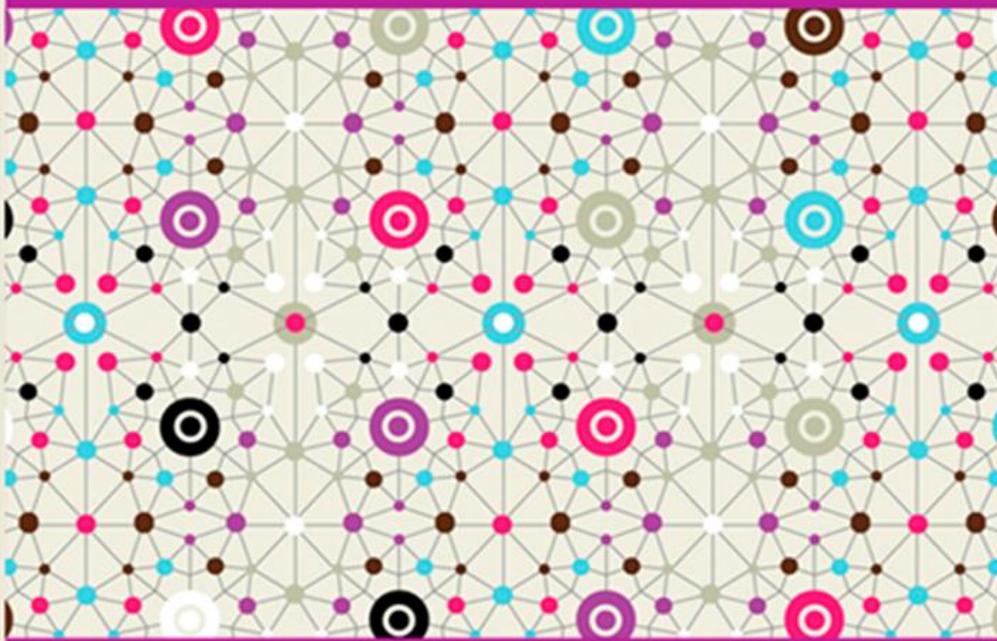


THINK TANKS'SERIES N° 2  
MAYO 2014

## “Mi Galpón”: del nivel local a la agenda nacional



NATALIA AQUILINO | LEANDRO ECHT

FEDERICO FRASCHERI | MARGARITA KOSTOVA

## Índice

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Contexto</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Racionalidad</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Estrategias</b> .....	<b>6</b>
3.1. Estrategia i: reunir a los actores industriales interesados en desarrollar su potencial industrial bajo un proyecto común.....	7
3.2. Estrategia ii: comprometer a una amplia gama de actores.....	7
3.3. Estrategia iii: construcción de alianzas con actores nacionales de relevancia en dos áreas: financiamiento y formación técnica .....	8
3.4. Estrategia iv: sensibilizar a los actores políticos relevantes .....	10
3.5. Estrategia v: comunicación .....	11
<b>4. Balance</b> .....	<b>11</b>
4.1. Interno.....	11
4.2. Externo.....	12
<b>5. Lecciones aprendidas</b> .....	<b>13</b>
<b>Anexo - fuentes de información</b> .....	<b>14</b>
<b>Acerca de los autores</b> .....	<b>15</b>

## Índice de tablas y figuras

<b>Figura 1. La teoría del cambio de CCIRR</b> .....	<b>5</b>
<b>Figura 2. Mapa de actores industriales a nivel regional</b> .....	<b>7</b>
<b>Figura 3. Construyendo alianzas</b> .....	<b>9</b>

## Resumen ejecutivo

La ciudad de Rafaela, localizada en el Centro Oeste de la provincia de Santa Fe, es reconocida como modelo de desarrollo local debido a su tradición sostenida de articulación pública y privada, basada en la institucionalización de la sociedad civil, ética laboral, espíritu emprendedor y un profundo interés en el desarrollo asociado.

Debido a las tendencias empresariales e industriales arraigadas en la región, Rafaela posee una considerable cantidad de pequeñas y medianas empresas. A nivel local, ocho de cada diez firmas en la ciudad poseen entre uno y diez empleados. Muchas de estas empresas nacen en un garaje, una casa o en un pequeño local alquilado y deben improvisar, dado que no pueden expandirse. Pero se calcula que alrededor del 35% de las firmas necesitan aumentar su espacio de trabajo (DERF, 2010).

A nivel municipal, provincial y nacional, el Estado provee diversos estímulos económicos que apuntan a desarrollar las actividades de las pequeñas empresas. Sin embargo, sólo una de cada diez Pymes utiliza herramientas financieras y préstamos ofrecidos por bancos.

El proyecto **Mi Galpón**, base de este estudio, buscaba introducir cambios en este panorama facilitando el préstamo financiero a largo plazo para la construcción de galpones y el desarrollo de Pymes. Iniciado en Rafaela e impulsado por el [Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región](#) (CCIRR), fue incorporado por el [Ministerio de Industria de la Nación](#) en su agenda de beneficios y modos de financiar la iniciativa privada. Las estrategias contempladas para alcanzar los objetivos establecidos, permitieron catapultar una propuesta local al nivel nacional, lo que la vuelve un ejemplo de incidencia eficaz y exitosa.

El presente documento da cuenta de los orígenes del proyecto Mi Galpón, así como de las estrategias que permitieron que la iniciativa cobre importancia a nivel local, y luego a nivel nacional. Además, se presenta un balance de los resultados del proyecto, en función de los objetivos que se proponía. Por último, se comparten algunas lecciones derivadas del proyecto, las cuales pueden ser de interés para otras entidades de la sociedad civil interesadas en impulsar cambios de política pública en sus respectivos contextos.

## 1. Contexto

La ciudad de Rafaela está localizada en el Centro Oeste de la provincia de Santa Fe y tiene una población aproximada de 102.000 personas, cuya mayor parte son jóvenes: el 46,3% del total tiene entre 0 y 29 años. En términos de estructura laboral, el sector de servicios (incluyendo a la administración pública) es el que mayor cantidad de personal moviliza, con un 40,8% del total de la fuerza de trabajo; en segundo lugar se encuentra la industria, con 27%; luego el comercio, con 20,5%; y el resto se divide entre construcción (10,6%) y agricultura (1,1%). La tasa de desempleo cayó del 7,8% en 2009 al 7,5% en 2013<sup>1</sup>.

La ciudad de Rafaela es reconocida como modelo de desarrollo local debido a su tradición sostenida de articulación pública y privada, basada en la institucionalización de la sociedad civil, ética laboral, espíritu emprendedor y un profundo interés en el desarrollo asociado.

Alrededor de la mitad de las 400 entidades existentes cobraron forma en este cuarto de siglo, proveyendo un carácter institucional plural, complejo y rico en oportunidades para todo tipo de vocación (caritativa, comercial, deportiva, sanitaria, recreativa), de acuerdo a la información del censo institucional del año 2008.

El capital social de la ciudad reside en que busca mejorar y desarrollar sus instituciones amparada en la convicción de que estos valores crean un efecto multiplicador sobre los recursos escasos que la ciudad gestiona.

Debido a las tendencias empresariales e industriales arraigadas en la región, Rafaela posee una considerable cantidad de pequeñas y medianas empresas. A nivel local, ocho de cada diez firmas en la ciudad poseen entre uno y diez empleados. Muchas de estas empresas nacen en un garaje, una casa o en un pequeño local alquilado y deben improvisar, dado que no pueden expandirse. Pero se calcula que alrededor del 35% de las firmas necesitan aumentar su espacio de trabajo (DERF, 2010).

A nivel municipal, provincial y nacional, el Estado provee diversos estímulos económicos que apuntan a desarrollar las actividades de las pequeñas empresas. Sin embargo, sólo una de cada diez Pymes utiliza herramientas financieras y préstamos ofrecidos por bancos. Muchos de sus dueños no están al tanto de las políticas existentes referidas a este tema: en Rafaela, sólo el 35% de los emprendedores conocen herramientas de financiamiento disponibles y aproximadamente la mitad de ellos las utiliza<sup>2</sup>. Las principales razones por las cuales el resto no recibió el visto bueno, estuvieron vinculadas a la reticencia y a la poca fe en el futuro de la empresa por parte de los bancos. Sólo la cuarta parte de las firmas rechazadas no recibieron aprobación por razones de garantías insuficientes o problemas de deudas.

En términos de tipo de préstamos disponibles, los bancos no financian la construcción o renovación del emprendimiento industrial sobre terrenos en los que la gente vive. Con respecto a las tasas de crédito, es extremadamente difícil establecer una tasa baja -la única posibilidad de conseguir una es con el amparo de una entidad pública que la subsidie, un sindicato o un fondo internacional. Además, hasta hace

---

1 <http://www.rafaela.gov.ar/nuevo/Noticias-amp.aspx?i=9394&s=74&v=slide>

2 *Proyecto Mi Galpón. Primeros lineamientos y marco de referencia*

3 Mi Casa es un programa dirigido por Banco Nación que brinda apoyo en el pago de hipotecas para



público a acceder a tasas de crédito más bajas de las que se encuentran en el mercado. Mi Galpón en particular, apuntaba a crear una herramienta de financiamiento similar, rescatando la importancia de los galpones.

De acuerdo a Turco, al momento de dar inicio al proyecto de Mi Galpón, el objetivo era rescatar y reinstalar el valor de la industria y del galpón como instrumento social para el desarrollo. El galpón tiene un valor tan importante como la vivienda debido a las externalidades positivas que genera<sup>4</sup>.

Poner mayor énfasis en el valor de los galpones y en las fábricas llevaría al desarrollo social y económico de la región, dado que generan capital social y reactivan el existente. De todas formas, no se dejó de contemplar el hecho de que algunas construcciones podrían ofrecer externalidades negativas en la comunidad lindante.

Mi Galpón promovía mejoras en la calidad ambiental para la coexistencia social. Esto incluía preparar la infraestructura y desarrollar una estructura organizacional de calidad para Pymes que pudiese financiarse en el largo plazo (20-30 años), así como mejorar el diseño de los procesos internos, con miras a optimizar los recursos y reducir el gasto innecesario.

Mi Galpón se hizo realidad debido a la necesidad de los emprendimientos locales de adaptar su espacio a una demanda creciente y a una industria pujante, así como por la búsqueda de una herramienta de financiamiento distinta a las ofrecidas por el mercado. Este programa enfatizaba el desarrollo industrial en el área de políticas públicas en el corto y largo plazo, específicamente a través de políticas que promovieran financiamiento accesible para pequeños emprendedores. Como fuente de apoyo y financiamiento que agrega valor a las actividades de las Pymes, Mi Galpón contribuyó al desarrollo de la provincia y de la nación.

### **3. Estrategias**

Una vez efectuado los primeros pasos del proyecto en la ciudad de Rafaela, el objetivo de sus impulsores fue extenderlo a un nivel regional y finalmente nacional. A lo largo de dos años, la iniciativa fue presentada a una amplia gama de instituciones y una gran cantidad de personas. Luego de una reunión decisiva con la ministra de Industria Débora Giorgi, en octubre de 2011, el proyecto fue finalmente aprobado y comenzó el período de prueba a nivel nacional. Con el objeto de alcanzar los objetivos del proyecto, los principales actores involucrados ejecutaron cinco estrategias.

---

<sup>4</sup> [http://www.derf.com.ar/despachos.asp?cod\\_des=330526](http://www.derf.com.ar/despachos.asp?cod_des=330526)

**Figura 1. La teoría del cambio de CCIRR**



Fuente: CIPPEC.

### **3.1. Estrategia I: Reunir a los actores industriales interesados en desarrollar su potencial industrial bajo un proyecto común**

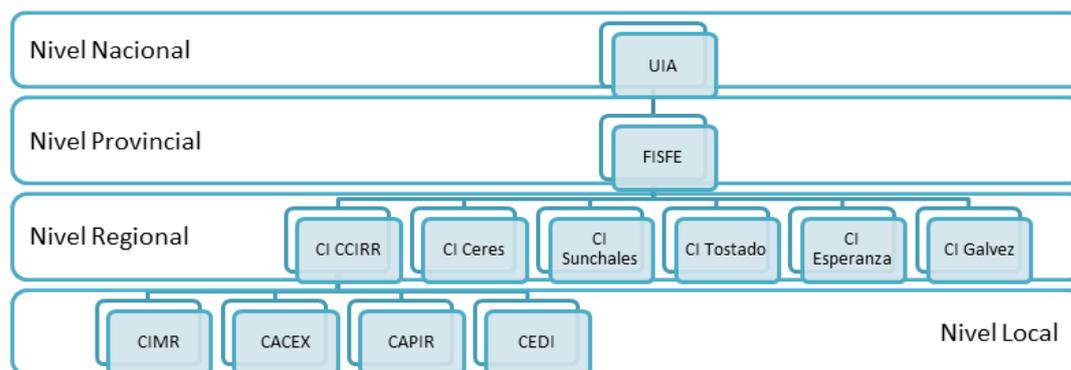
Esta organización supuso muchas dificultades, dado que fue alto el número de propuestas a coordinar. Además, gran parte de la sociedad estaba envuelta en un ambiente de escepticismo, pues si bien estaban convencidos de que este tipo de proyectos debían ser promovidos, dudaban de su viabilidad. Las instancias iniciales del proceso se desarrollaron lentamente, dado que el CCIRR debió presentar el proyecto a los actores principales involucrados en el comercio industrial, con miras a ganar su apoyo y avanzar en el diseño del proyecto.

### **3.2. Estrategia II: Comprometer a una amplia gama de actores**

La [Federación Industrial de Santa Fe \(FISFE\)](#) presentó el primer proyecto al resto de las comisiones de industria de la provincia de Santa Fe, por lo que fue fundamental su rol en esta instancia. Luego de ser introducido, las mesas de directores de las ciudades de Ceres, Tostado, Sunchales, Esperanza, Gálvez y Rafaela analizaron la idea con la Agenda Regional de Industrias, acercaron sus recomendaciones y se comprometieron con el proyecto. Más adelante, en 2010, se llevaron a cabo las etapas de planificación, diseño y modificación en un período de seis meses, en el cual diversas ideas enriquecieron el proyecto final.



**Figura 2. Mapa de actores industriales a nivel regional**



Fuente: CIPPEC.

Vale destacar que el proyecto fue creado originalmente para promover el desarrollo industrial a nivel regional. A medida que se presentaba, los actores a cargo de llevarlo adelante contemplaron la posibilidad de elevar la idea a una instancia nacional. A partir de entonces, las estrategias apuntaron a alcanzar el nivel de gobierno nacional.

### **3.3. Estrategia III: Construcción de alianzas con actores nacionales de relevancia en dos áreas: financiamiento y formación técnica**

#### **3.3.1. Financiamiento**

Este aspecto giraba en torno al modo a través del cual el dueño estaría en condiciones de adquirir la propiedad para desarrollar su emprendimiento. Los diseñadores del proyecto implementaron tres estrategias principales: i) establecer un diálogo con el [Banco de la Nación Argentina](#) (BNA)<sup>5</sup> para modificar los detalles de los préstamos de modo tal que incluyeran la financiación para la construcción de galpones; ii) trabajar con la Secretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación (SEPyMe) para subsidiar los préstamos y prestar asistencia a las 28 empresas seleccionadas, y iii) trabajar junto a la organización [Garantizar SGR](#) para ayudar a que se incrementase el número de personas con acceso a los préstamos.

En términos de industria, el CCIRR también apuntaba a modificar el plan original junto con el BNA, porque el primer préstamo sólo consistía en la adquisición de galpones, sin incluir provisiones para la construcción, lo que generaba problemas para aquellas personas que ya eran dueñas de su propiedad y necesitaban financiar la edificación. El CCIRR y el BNA modificaron los detalles de los préstamos con el objetivo de incluir la construcción de galpones. Así, el BNA estuvo en condiciones de habilitar la creación de un préstamo por 15 años para la adquisición y construcción de galpones.

<sup>5</sup>En este sentido, fue clave el rol Raúl Nocera, Gerente General del BNA, en su trabajo con el Directorio de la institución.

Por su parte, SEPyME abonó el 3% de la tasa de interés del préstamo para micro y pequeñas empresas (hasta \$800.000 por los primeros 5 años). También colabora con el ministerio de Industria y las provincias para subsidiar las tasas. Por ejemplo, si la tasa es del 14% y SEPyME paga el 3%, la provincia acompaña con un pago de un 3%, de modo tal que la persona que adquiere el préstamo de Mi Galpón abona una tasa efectiva del 8%. De este modo el proyecto es financiado y apoyado tanto a nivel nacional como provincial.

Uno de los principales inconvenientes que los emprendedores encontraron fue la necesidad de tener una garantía muy alta para respaldar los créditos que buscaban, ya que era necesario poseer un patrimonio que duplicara en valor al préstamo solicitado para conseguir el acceso al mismo. Este tipo de garantías suponía un obstáculo para la mayoría de los propietarios de pequeñas y medianas empresas, pues si el dueño no poseía el dinero para garantizar el préstamo, debía buscar ayuda en Garantizar SGR, una organización pionera y líder en el sistema de garantías argentino<sup>6</sup>. No obstante, la garantía de esta SGR era incompatible con el préstamo de 15 años que ofrecía Mi Galpón, dado que tenía un límite de 5 años. Así, esta estrategia supuso extender el término de la garantía a 15 años, para hacerla compatible con el préstamo de Mi Galpón.

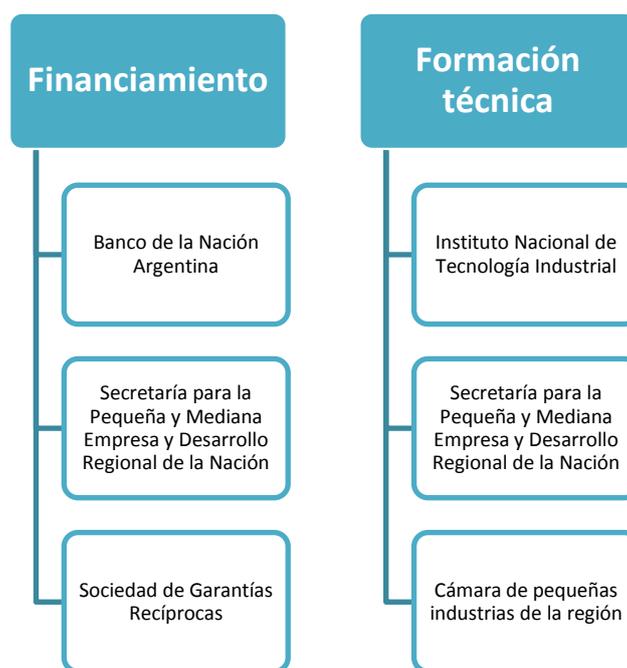
### **3.3.2. Formación técnica**

El [Instituto Nacional de Tecnología Industrial](#) (INTI) se involucró en el proyecto mediante la asistencia técnica. Los modelos de galpones fueron diseñados por los ingenieros Ariel Ferreyra y Javier Gazzola siguiendo los requerimientos técnicos e industriales. El proceso de diseño fue supervisado por la [Cámara de Pequeñas Industrias de la Región](#) (CAPIR) con la colaboración y apoyo de [INTI Rafaela](#) y la Comisión de Industrias. La planificación del desarrollo urbano y regional de Rafaela y la región también fue tenida en cuenta como marco del proyecto.

---

<sup>6</sup><http://www.garantizar.com.ar/acerca-de-garantizar-que-es-sgr.php>

Figura 3. Forjando alianzas



Fuente: CIPPEC.

### 3.4. Estrategia IV: Sensibilizar a los actores políticos relevantes

Simultáneamente, los diseñadores del proyecto apuntaron a presentar la iniciativa a las autoridades políticas en condiciones de promoverlo. Una vez que Mi Galpón superó las instancias de planificación, diseño y modificación, se llevó a cabo una presentación en el CCIRR junto con autoridades del BNA en abril de 2010. Este fue un momento clave, dado que el gerente del BNA se interesó en la idea y solicitó más información sobre el impacto del programa y los fondos necesarios para llevarlo adelante. Así surgió el proyecto de Línea 400/23, el plan de 15 años para la adquisición de un galpón.

En junio de 2010, Mi Galpón fue presentado a diversas autoridades municipales, provinciales y nacionales. Se sostuvieron encuentros con el ministro de Producción de la provincia de Santa Fe, el presidente de la Federación Industrial de Santa Fe, la presidente del Banco Central de la República Argentina, autoridades del comité de la presidencia de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, y el presidente del Banco de la Nación Argentina. En julio, se acercó el proyecto al gerente del Banco de la Nación Argentina en Santa Fe. En agosto, fue presentado a Débora Giorgi, al frente de la cartera de Industria. Dos meses más tarde, el proyecto fue recibido por la Comisión Directiva de la Unión Industrial Argentina, desde donde se solicitó apoyo a sus organizaciones afiliadas.

Los resultados no cubrieron las expectativas, hasta que en una reunión de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina, realizada en septiembre de 2011, Diego Turco tuvo la oportunidad de presentarle el proyecto a la presidenta Cristina Fernández de



Kirchner lo que dinamizó definitivamente el proceso. La idea atrajo su interés y, luego de reunir a las autoridades políticas correspondientes, concertó una reunión con la ministra Giorgi con el objetivo de regular el proyecto. La ministra expresó sus intenciones de realizar un período de prueba, por lo que el CCIRR reunió a las primeras 28 empresas que se convertirían en parte del proyecto.

### **3.5. Estrategia V: Comunicación**

Por último, una de las estrategias consistió en la construcción de una red de comunicación a través de la cual el proyecto podría ser acercado a la sociedad civil y a potenciales emprendedores, tanto a nivel local como regional. Los diseñadores apuntaron a lograr un mayor alcance, para así tener más chances de éxito, a través del uso de redes sociales como Facebook y Twitter, así como sitios web, para presentar el plan y las noticias relacionadas con su estado de desarrollo.

Al mismo tiempo, se mantuvo un vigoroso compromiso dirigencial con la iniciativa a través de la institucionalidad existente en las reuniones mensuales, comunicando avances y analizando colaborativamente próximos pasos.

## **4. Balance**

### **4.1. Interno**

Mi Galpón tuvo un efecto muy fuerte dentro del CCIRR. De acuerdo con el actual presidente de la Comisión de Industrias, Gustavo Segnini, la experiencia de impulsar este proyecto ha cambiado el paradigma de trabajo en el Centro. Hoy en día, sus integrantes presentan y defienden una idea con la convicción de que el producto puede venderse. El proyecto ha generado orgullo y motivación dentro de CCIRR, y ha demostrado que con perseverancia y una estrategia definida, una idea pequeña y local puede alcanzar nivel nacional e impactar en la generación de políticas de largo plazo.

Además, ha promovido el desarrollo de la responsabilidad comercial corporativa, a partir del trabajo en comunicación y asociación entre empresas para mejorar su interrelación y el fortalecimiento de los vínculos entre actores locales.

El principal factor interno que permitió que Mi Galpón fuera un caso exitoso, fue la insistencia del equipo que dio inicio al proyecto, así como su certeza de que era una propuesta que podía acercarse a empresarios de toda la nación. El apoyo de miembros del CCIRR que no estaban directamente involucrados en el caso, también fue importante a la hora de apoyar la iniciativa.

El proyecto surgió en una ciudad propicia para el apoyo de emprendedores, dado el contexto histórico y cultural de Rafaela como centro de actividad industrial y empresarial. Este factor interno ayudó también a que el proyecto adquiriera alcance nacional.

También fue relevante el hecho de que la iniciativa fuese apoyada a través del compromiso de la agenda industrial regional y la FISFE. Este apoyo le dio legitimidad a la idea y la hizo lo suficientemente significativa para ser promovida entre una gama más amplia de actores.

## 4.2. Externo

El éxito de Mi Galpón tuvo un efecto positivo sobre una serie de actores regionales y nacionales. FISFE, por ejemplo, aumentó su legitimidad como institución, dado que demostró condiciones para llevar un programa local a escala nacional.

Además, al trabajar con Mi Galpón, el INTI tuvo la oportunidad de ejercitar su liderazgo y sus competencias técnicas en áreas como desarrollo laboral, competitividad, diseño industrial y adaptación al ambiente.

Mi Galpón también tuvo impacto en la municipalidad de Rafaela. Según Marcelo Ortenzi, secretario de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Rafaela, el programa es una herramienta de financiamiento que coincide con la política de promover inversiones que lleva adelante la municipalidad.



Mi Galpón ha promovido la modificación de ordenanzas vinculadas al acceso a tierras en áreas de actividades económicas, permitiendo aumentar la construcción de galpones industriales. Algunas municipalidades han adaptado algunas leyes de acuerdo a las necesidades de Mi Galpón (por ejemplo, en Rafaela y en Sunchales se ha modificado la normativa de modo tal que ahora un beneficiario de un préstamo puede usarlo como garantía para la hipoteca sin necesidad de haber construido sobre el 80% del lote).

Ha habido más solicitudes por parte de empresas para instalarse en el área, otra señal de éxito en materia de atracción de inversiones en bienes de capital. Ortenzi asegura que ya casi no queda espacio disponible en el parque industrial, razón por la cual la municipalidad está analizando extender su tamaño para incorporar la demanda creciente.

En el plano provincial, el antecedente de Mi Galpón contribuyó a que otras provincias acordaran subsidiar tasas de crédito para favorecer la inversión. Dichos subsidios se agregan a los provistos por el BNA.

El desarrollo de Mi Galpón y la estrategia de establecer contactos con actores de relevancia nacional, también modificó el diseño e implementación de una serie de programas de otras instituciones nacionales. Por ejemplo, el BNA cambió la línea de crédito "400/23", que antes sólo incluía la adquisición de galpones, para incorporar la construcción de los mismos dentro de sus opciones. Por otro lado, la Sociedad de Garantías Recíprocas fue creada a través del BNA para asegurar el proyecto.

Un tema de importancia para el CCIRR y para los emprendedores involucrados fue la falta de coordinación que existe entre los tiempos políticos y la agenda de trabajo de los pequeños emprendedores. Por lo general, en el área de las políticas públicas, la aprobación de un proyecto lleva meses o años. En cambio, los tiempos de las pequeñas empresas son más acelerados. Esto llevó a que algunas de las primeras 28 firmas renunciaran al proyecto. Asimismo, es necesario mencionar que aún no ha sido construido ningún galpón, y que todavía no es posible saber cuándo se dará inicio a la construcción de los galpones.

Por otra parte, es necesario resaltar que hasta el momento los resultados de la política en términos de préstamo a nivel nacional son bajos, ya que sólo se han otorgado cuatro préstamos, con montos que van entre los \$200.000 y \$800.000. Otros cinco proyectos están pendientes de aprobación; sus montos van desde los \$300.000 hasta los \$1.500.000.

El hecho de que el programa se haya comenzado a implementar hace poco tiempo –sólo han transcurrido dos años desde las negociaciones con el ministerio de Industria- permite suponer que aún se encuentra en etapa de desarrollo.

Es preciso remarcar la existencia de dos aspectos cruciales para el futuro del proyecto Mi Galpón: por un lado, la estrategia que se elegirá para divulgar y comunicar el proyecto, especialmente en lo relacionado a potenciales solicitantes que todavía no están familiarizados con la iniciativa; por otro, la factibilidad para la construcción de los primeros galpones en el pequeños y mediano plazo, lo que acabará por moldear el éxito definitivo de Mi Galpón.

## **5. Lecciones aprendidas**

- 1) El contexto local se presenta como un factor clave para el desarrollo de proyectos con impacto. Las iniciativas innovadoras deben estar alineadas con el contexto cultural, sociológico, económico y político para poder generar cierta empatía en actores con poder de decisión que ayuden a impulsarlas.
- 2) El éxito del caso como ejemplo de incidencia en políticas públicas es atribuible al trabajo en equipo y a la comunicación entre los actores involucrados (BNA, INTI, FISFE, Municipalidad de Rafaela). La colaboración no es un factor opcional, sino una necesidad cuando se busca catalizar el triunfo de una iniciativa.
- 3) Es necesario que el proyecto no se restrinja a un grupo de personas y circunstancias específicas de una región. Para suscitar el interés a nivel nacional, debe ser lo suficientemente amplio como para atraer la atención de múltiples actores e instituciones.
- 4) La voluntad del gobierno nacional y del ministerio de industria en particular para considerar el proyecto e impulsarlo son claves para entender cómo el proyecto logró escalar al nivel nacional.
- 5) La cobertura de los medios de comunicación, no planificada desde los inicios por el CCIRR, ayudó a divulgar la iniciativa y a posicionarla como una idea útil y exitosa para el desarrollo de la nación.

## **Anexo - Fuentes de información**

### **Actores entrevistados:**

Diego Turco, Presidente del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR) (2010-2012). Presidente de la Comisión de Industrias (CI) (2008-2010)

Benjamín Albrecht, Director general del CCIRR (2009-actualmente)

Gustavo Segnini, Presidente de la Comisión de Industrias (CI) (2010-2013)

Marcelo Ortenzi, Secretario de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales de la Municipalidad de Rafaela (2011-actualmente)

Romina Rébola, Secretaria técnica de la Comisión de Industrias (CI) (2009-2011)

Pablo Cassina, Emprendedor

### **Lista de siglas**

ADIMRA: Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina

BCRA: Banco Central de la República Argentina

BNA: Banco de la Nación Argentina

CAPIR: Cámara de Pequeñas Industrias de la Región

CCIRR: Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región

CI: Comisión de Industrias

FISFE: Federación Industrial de Santa Fe

INTI: Instituto Nacional de Tecnología Industrial

SEPyMe: Secretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación

SGR: Sociedad de Garantías Recíprocas

UIA: Unión Industrial Argentina

### **Bibliografía**

Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la región (CCIRR): Proyecto Mi Galpón. Primeros lineamientos y marco de referencia, 2012.

Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDEL): Relevamiento Socioeconómico Rafaela 2012.

### **Páginas web**

Diario El Litoral:

[www.ellitoral.com/index.php/diarios/2012/07/24/regionales/REGI-01.html](http://www.ellitoral.com/index.php/diarios/2012/07/24/regionales/REGI-01.html)

Mi Galpón [www.industria.gob.ar/programa-mi-Galpón/](http://www.industria.gob.ar/programa-mi-Galpón/)

Rafaela [www.rafaela.gov.ar/](http://www.rafaela.gov.ar/)

Garantizar SGR [www.garantizar.com.ar/acerca-de-garantizar-que-es-sgr.php](http://www.garantizar.com.ar/acerca-de-garantizar-que-es-sgr.php)

## Acerca de los autores

**Natalia Aquilino:** Directora del Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC. Licenciada en Ciencia Política y posgraduada en Políticas Públicas y Desarrollo Local (Universidad Nacional de Rosario). Candidata a magíster en Ciencias Sociales del Trabajo (Universidad de Buenos Aires). Fue oficial de coordinación del Sistema de Naciones Unidas en la Argentina y oficial de Monitoreo y Evaluación del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

**Leandro Echt:** Coordinador del programa de incidencia, monitoreo y evaluación de CIPPEC. Licenciado en Ciencias Políticas, Universidad de Buenos Aires. Profesor de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires. Maestría en Políticas Públicas y Desarrollo de Gestión de la Universidad de Georgetown y Universidad de San Martín (tesis pendiente). Diplomado en Estudios Superiores de Evaluación de Políticas Públicas (en curso).

**Federico Frascheri:** Consultor del programa de incidencia, monitoreo y evaluación de CIPPEC, y Licenciado en Ciencias Políticas de la Universidad Católica Argentina.

**Margarita Kostova:** Estudiante de Ciencia Política y Gobierno en la Universidad de Harvard.

El Programa de Incidencia, Monitoreo y Evaluación de CIPPEC tiene dos objetivos principales: el fortalecimiento de la incidencia en políticas públicas, y el fortalecimiento del monitoreo y la evaluación de políticas públicas, planes y programas mediante el desarrollo de métodos y herramientas específicas.

Para citar este documento: Aquilino, N.; Echt, L.; Frascheri, F.; y Kostova, M. (Abril de 2014). *“Mi Galpón”: del nivel local a la agenda nacional*. Buenos Aires: CIPPEC.

Más documentos sobre thinktanks, incidencia en políticas y gestión organizacional se encuentran disponibles en [www.cippec.org/vippal](http://www.cippec.org/vippal).

Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en [www.cippec.org](http://www.cippec.org). Alentamos que uses y compartas nuestras producciones sin fines comerciales.

## SERIE "THINK TANKS"

La Serie "Think Tanks" es una publicación original de CIPPEC en el contexto de la iniciativa VIPPAL (Vinculando la Investigación y las Políticas Públicas en América Latina).

Su objetivo es compartir conocimiento y lecciones acerca de la incidencia política y la gestión organizacional con directores ejecutivos de *think tanks*, responsables de comunicación y miembros del personal, especialistas en *think tanks* alrededor del mundo, y organizaciones de la sociedad civil, interesados en fortalecer su impacto en políticas.

La serie pretende convertirse en una herramienta de ayuda para *think tanks* y organizaciones de la sociedad civil a la hora de enmarcar sus procesos organizacionales y mejorar sus esfuerzos de incidencia, así como en una fuente de referencia para otros investigadores y especialistas.

CIPPEC (Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento) es una organización independiente, apartidaria y sin fines de lucro que trabaja por un Estado justo, democrático y eficiente que mejore la vida de las personas.

Av. Callao 25, 1° C1022AAA, Buenos Aires, Argentina  
T (54 11) 4384-9009 F (54 11) 4384-9009 interno 1213  
[info@cippec.org](mailto:info@cippec.org) [www.cippec.org](http://www.cippec.org)  
[www.vippal.cippec.org](http://www.vippal.cippec.org) @VIPPALCIPPEC