



SENADO DE LA NACIÓN  
COMISION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES

Formulario de Presentación		
RECONOCIMIENTO A LA BUENA GESTIÓN MUNICIPAL 2006		
Organismo: Municipalidad de Rafaela		Provincia: Santa Fe
Responsable para contactar: Marta Engler		Fecha de Llenado del Formulario: Agosto 2006
Calle: Moreno	N°: 8	CP: 2300
Localidad: Rafaela	Municipio: Rafaela	Cantidad de habitantes: 91.900
Teléfonos: 03492 502000		Fax: 03492 426611
Sitio web: www.rafaela.gov.ar		E-Mail: <a href="mailto:Municipalidad@rafaela.gov.ar">Municipalidad@rafaela.gov.ar</a>
Título de la experiencia: Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local – una nueva herramienta de la gestión municipal.		

AVAL DEL INTENDENTE		
Apellido y Nombres: Arquitecto Luis Castellano Presidente del Concejo Municipal de Rafaela a cargo de la Intendencia Municipal.	Sello:	Firma:

<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>EL AVAL DEL INTENDENTE CERTIFICA ADEMÁS LA VERACIDAD DE LOS DATOS PRESENTADOS.</b></li><li>• <b>RECUERDE QUE TODOS LOS CAMPOS DEL FORMULARIO DEBERÁN ESTAR COMPLETOS.</b></li><li>• <b>NO ALTERE EL ESPACIO PREVISTO (MÁXIMO UNA CARILLA POR ASPECTO) PARA CADA UNO DE LOS PUNTOS DE EVALUACIÓN A CONSIDERAR.</b></li><li>• <b>PARA CUALQUIER CONSULTA, DIRIGIRSE A:</b> <b>COMISIÓN DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS Y MUNICIPALES DEL H. SENADO DE LA NACIÓN,</b> <b>TEL. (011) 4959-3000 int. 2700 / 2701, MAIL <a href="mailto:municip@senado.gov.ar">municip@senado.gov.ar</a></b></li></ul>
--

NO LLENAR ESTOS CAMPOS		
Fecha de Recepción:	Cat.:	N° de Registro:



UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
QUILMES  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
GENERAL  
SARMIENTO



**FEDERACIÓN  
ARGENTINA  
DE  
MUNICIPIOS**

**I · F · A · M**  
INSTITUTO FEDERAL *de*  
ASUNTOS MUNICIPALES

MINISTERIO DEL  
INTERIOR  
SECRETARIA DE  
ASUNTOS  
MUNICIPALES



**SECRETARIA DE  
POLÍTICAS  
SOCIALES**  
MINISTERIO *de*  
**DESARROLLO SOCIAL**  
PRESIDENCIA *de* **NACION**



**Síntesis o resumen del proyecto:**

Creación del Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local de la Municipalidad de Rafaela. Una nueva herramienta de gestión pública. Un espacio para trabajar desde una óptica estratégica, en la formación de Recursos Humanos y la construcción de información para la toma de decisiones a nivel local.

**Caracterización del municipio en que tuvo lugar la experiencia:** Tipo de municipio, población, indicadores socioeconómicos, presupuesto municipal, cantidad de empleados municipales, entre otros datos:

Rafaela es una ciudad de 91.900 habitantes. La población según la actividad económica se compone: Población Económicamente Activa 46.3% (aprox. 42.550 personas), de los cuales son ocupados plenos 81,5% (aprox. 34.678 personas), subocupados 9.6 % (aprox. 4.085 personas) y desocupados el 8,9% (aprox. 3.787 personas). El resto de la Población es Económicamente Inactiva y asciende al 53.7 % (aprox. 49.350 personas). Asimismo es interesante analizar la población según rango de edad, donde la mitad de la población, 51.2% tiene menos de 30 años, una explicación de este fenómeno es la amplia oferta educativa terciaria y universitaria de la localidad. Rafaela cuenta con 4 sedes universitarias, un instituto del profesorado y un instituto tecnológico.

Como indicadores socioeconómicos más importantes podemos destacar:

- Vivienda:
  - o Respecto al tipo de vivienda el 97.7% es casa, el 1.9% corresponde a departamento.
  - o El 71,2% es propietario, el 19.3% es inquilino.
  - o El 95.2% tiene instalación de agua corriente, el 33.1% tiene red de gas natural, el 60.6% tiene cloacas, el 97.2 % tiene baño instalado.
- Aspectos sociales de los hogares:
  - o El 7.4% de los hogares tiene algún miembro que participa de programas de ayuda social.
  - o El 2.6% de los hogares tiene personas que asisten algún comedor comunitario.
- Salud:
  - o El 62.9% cuenta con obra social, 8.2% con medicina prepaga, 6.1% tienen ambas.
  - o Respecto a los servicios de salud utilizados el 78% se atiende con médicos particulares, el 26.8% en servicio de emergencia, el 23.6% en el Hospital y el 10,1% en SAMCOs Periféricos.
- Educación:
  - o El 96.8% de la población de 5 o más años sabe leer y escribir.
  - o El 30.3% de la población de 3 o más años asiste a un establecimiento educativo.
  - o De las personas que asisten a la escuela, el 14.8% corresponde al nivel inicial, el 56% a la EGB, el 14.5% al polimodal y el 12.8% a terciario/universitario.
  - o En cuanto a hábitos de lectura (sobre la población de 14 o más años), el 68.7% de la población lee diarios, el 57.2% lee revistas y el 57% lee libros.

En cuanto a la actividad económica, en Rafaela se encuentran aproximadamente 1.880 establecimientos comerciales y 2.410 prestadores de servicios. Al sector industrial lo integran 432 unidades productivas. Respecto al censo industrial realizado en el año 2000, Rafaela cuenta con 57 empresas más, lo que representa un incremento del 15% en el número de firmas. El sector industrial en Rafaela actualmente genera 7.776 puestos de trabajo, un 24% más que en el año 2000. Los ejes de la actividad industrial son la industria alimenticia, la metalmecánica y la autopartista. Respecto al tamaño de las empresas el 66% de las firmas ocupan menos de 6 personas, en el otro extremo, existen 14 firmas que sobrepasan los 100 trabajadores, siendo estas últimas responsables del 78% de las ventas industriales totales y del 55% de la ocupación. En el año 2005, el sector industrial rafaelino comercializó productos por una suma cercana a los 2.000 millones de pesos y las exportaciones superaron los 200 millones de dólares. En 2005 el 30% de las industrias capacitó a su personal y el 40% considera que sus RRHH son la principal fortaleza que tienen.

Otra característica importante de la ciudad es la densidad institucional, Rafaela cuenta con más de 200 instituciones intermedias que participan de forma activa en el proceso de desarrollo local.

Fuentes: Censo Nacional de Población y Vivienda 2001, Relevamiento Socioeconómico 2005 y 2006, datos preliminares Censo Industrial Rafaela 2006 y 2000

**Objetivos propuestos** (objetivo principal y secundarios; explícitos e implícitos) **y metas del proyecto o políticas del municipio:**

El ICEDeL nace en diciembre de 1997, con la idea de construir un espacio dentro del Estado Local que trabaje desde una óptica estratégica desarrollando programas y estudios que permitan a la ciudad anticiparse a los cambios.

La Misión del ICEDeL es "Potenciar la capacitación y formación de nuestros Recursos Humanos y trabajar sobre el conjunto de condiciones culturales y socioeconómicas que favorezcan el desarrollo de la ciudad y su región."

Los objetivos que movilizan cada acción son:

- Fortalecer y potenciar la articulación público-privada.
- Continuar los procesos de capacitación y formación de los funcionarios públicos y agentes municipales para profesionalizar la actividad pública y mejorar la participación y desempeño dentro de la misma.
- Formar a los dirigentes institucionales para fortalecer el liderazgo de las Organizaciones de la Sociedad Civil.
- Generar información cuantitativa y cualitativa sobre la situación actual de las principales variables que intervienen en el desarrollo territorial.

**Problema que la experiencia intenta resolver. Caracterización:**

Rafaela, en el transcurso del año 1996, trabajó sobre un proceso de planificación estratégica, definiendo luego de una profunda etapa de diagnóstico y debate seis líneas estratégicas con sus correspondientes proyectos.

En la línea estratégica "Impulsar una red regional de unidades productivas con base Pyme y proyección internacional", aparecían los proyectos: "Establecimiento de un programa de formación dirigenal", "Confección de un sistema de indicadores económicos de la región". En la línea "Fortalecer las instituciones con la integración y participación de los habitantes", se enunciaban los proyectos: "Relevamiento de expectativas socioculturales de los jóvenes" y "Formación de un centro de capacitación para dirigentes e integrantes de las instituciones".

Era evidente la necesidad de crear en Rafaela un espacio que trabaje por un lado sobre la formación de los RRHH buscando fortalecer el liderazgo de las organizaciones de la sociedad civil y del Estado y por otro sobre la construcción de información para la toma de decisiones a nivel local.

En 2007, el Estado Local decide ser el brazo ejecutor de estos proyectos y crea el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local, mediante ordenanza del Concejo Municipal Nro. 3068.

El ICEDeL nace con la idea de generar un ente que trabaje desde una óptica estratégica, desarrollando programas y estudios que permitan a Rafaela anticiparse a los cambios. Las siguientes palabras expresan la misión:

***"Potenciar la capacitación y formación de nuestros Recursos Humanos y trabajar sobre el conjunto de condiciones culturales y socioeconómicas que favorezcan el desarrollo de la ciudad y su región"***

A diferencia del funcionamiento de la administración pública tradicional, el accionar del ICEDeL está basado en la ***flexibilidad, el trabajo en redes y la articulación público-privada.***

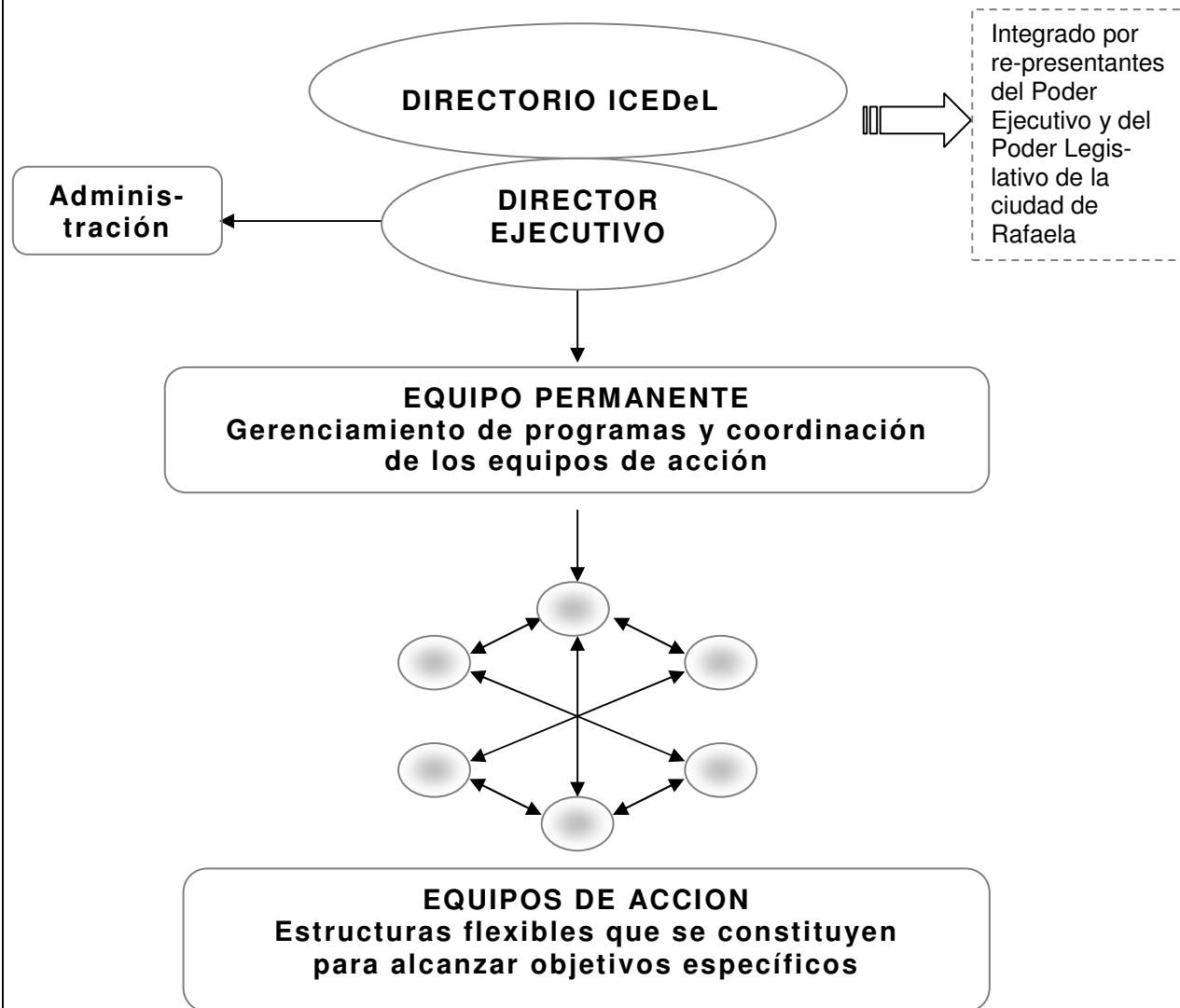
La operatividad del Instituto se desarrolla a través de programas y acciones específicas organizadas alrededor de ejes temáticos que se corresponden a los objetivos planteados. Ellos son:

- Mejora continua de la gestión municipal.
- Fortalecimiento institucional y de la sociedad civil..
- Estudios y generación de información para la toma de decisiones a nivel local.

**Caracterización del área del municipio en la que se llevó a cabo el programa:** Características generales de dicha dependencia teniendo en cuenta principalmente misiones y funciones de la unidad, objetivos de la unidad, grado de formalización de la unidad y de los procedimientos, tipo de departamentalización (rígida o flexible):

En la presente experiencia, el Municipio con el aval del Concejo Municipal crea una nueva área de trabajo, el ICEDeL.

El siguiente gráfico representa la estructura y forma de funcionamiento.



Se adjunta ordenanza con funciones del Instituto y Deberes y Atributos del Directorio y Director Ejecutivo. (Artículos 4, 7, 8 y 9).

**Marco normativo de la experiencia:** ordenanzas, decretos y toda otra norma que sustenten jurídicamente la experiencia (ADJUNTAR COPIAS A LA PRESENTE):

Se adjunta Ordenanza Nro. 3068 de Creación del ICEDeL.

**Caracterización de la situación previa:**

A principio de las década del '90 los municipios argentinos se enfrentaron a un nuevo escenario, tuvieron que interpretar un gran conjunto de variables hasta entonces no analizadas por los gobiernos locales, entre ellas, el reordenamiento de la macroeconomía, la globalización y los cambios estructurales.

*La globalización* es entre otras cosas apertura de las economías, internacionalización de empresas, desregulación financiera; los *cambios estructurales* hacen referencia a los avances de la ciencia y las tecnologías de la información y la comunicación, los cambios en los procesos de producción e innovación; aspectos que influyen en la productividad y competitividad de las firmas.

En ese marco en Rafaela se analizaron los nuevos roles del sector público en cada uno de sus estamentos, nacional, provincial y local, la relación entre éstos y la articulación con el sector privado. Se debió ordenar la teoría y procesar la información con que se contaba, sabiendo que la copia no funciona frente a la desigualdad, ya que en este escenario global las especificidades territoriales tomaban cada vez más protagonismo.

En Rafaela, a comienzo de los años '90, el Estado Local incorpora nuevos temas como el reordenamiento de la administración, la calidad de los servicios, la producción, el empleo, la educación, la salud, el cuidado del medio ambiente, la infraestructura productiva y social. El Estado debía dejar de ser un mero hacedor de obras y servicios públicos y convertirse en un gestor del desarrollo.

El equipo de gobierno asumió una nueva forma de gestión basada en la articulación y cooperación público-privada y en la generación de liderazgos colaborativos que conecten e integren la comunidad y la economía local. Sabiendo que se partía de un territorio con historia, cultura de trabajo, valores y un cúmulo de aprendizajes y capacidades para la acción, el Estado se propuso alcanzar dos grandes grupos de objetivos, uno al interno de la organización y otro externo, con la comunidad.

Los objetivos internos fueron reordenar de la administración municipal, equilibrar el presupuesto, profesionalizar a los agentes del sector público, mejorar continuamente los procesos y servicios que presta el municipio incorporando el concepto de calidad total. Así se logró ordenar la administración, modernizar la gestión (orientada a satisfacer al cliente), informatizar los procesos, profesionalizar a los agentes municipales, prestar servicios de mayor calidad y de forma más eficiente y lo principal, la credibilidad del ciudadano en los actos de gobierno. Todo esto tuvo su reconocimiento en 1995 cuando el Municipio de Rafaela obtuvo el Premio Nacional a la Calidad otorgado por la Presidencia de la Nación Argentina.

Hacia fuera los objetivos fueron asumir nuevos roles y desafíos, generar espacios y propiciar procesos que promuevan la participación ciudadana de forma organizada, fortalecer la sociedad civil y construir capital social, relacionar al municipio con los distintos sectores de la comunidad involucrándose en los temas prioritarios de cada uno.

Cuando se modernizó el Estado y se generó confianza en la comunidad, en 1996 se trabajó sobre la Planificación Estratégica. Más de 100 instituciones participaron activamente en el proceso de diagnóstico y definición del objetivo de ciudad, de líneas y proyectos estratégicos.

Entre las definiciones Plan aparecían “impulsar la formación de los RRHH”, “fortalecer las instituciones”, “construir indicadores para la toma de decisiones” y “potenciar a Rafaela como cabecera regional”. En este marco el Estado pensó un nuevo instrumento organizacional para cumplir parte del objetivo del Plan “Acompañar los cambios la transformación de la comunidad trabajando en la formación de los Recursos Humanos, fortaleciendo la interacción Estado-Sociedad en un marco pluralista y democrático, creando un espacio de estudio y actuación sobre nuevas estrategias de desarrollo; articulando también, redes y relaciones que potencien el crecimiento local y regional”.

Así por ordenanza 3068, se crea el ICEDeL, definiéndose como principales áreas de trabajo el estudio sobre temáticas locales; la formación de funcionarios públicos y profesionalización de agentes municipales; la transferencia de conocimientos, experiencias y asesoramiento sobre gestión de cambio y reforma del Estado a gobiernos de otras localidades de la región.



**Características generales de la iniciativa:** actividades originales y definitivas; población beneficiaria original y definitiva; cantidad de beneficiarios; tipo de articulación; nivel de participación ciudadana:

La operatividad del Instituto se desarrolla a través de programas y acciones específicas organizadas alrededor de ejes temáticos que se corresponden a los objetivos planteados. Ellos son:

- **Mejora continua de la Administración Pública**

A través de la capacitación, considerada como una herramienta fundamental para el cambio, se persigue como objetivo que los integrantes de la Administración Pública adquieran nuevas habilidades y competencias para mejorar día a día la gestión.

Los temas de formación se agrupan en dos ejes: 1.- temáticas específicas según necesidades de cada área y 2.- temáticas transversales a toda la organización.

Población beneficiada: totalidad de los agentes municipales. A la fecha en 2006 se dictaron 150 hs de capacitación y participaron 218 agentes.

Articulación institucional: el ICEDeL articula con las distintas áreas del Gobierno Local en cada una de las acciones. También articula con la Asociación de Personal Jerarquizado de la Municipalidad de Rafaela y el Sindicato de Empleados y Obreros Municipales.

- **Fortalecimiento institucional y de la sociedad civil.**

Las instituciones locales son los ámbitos a través de los cuales los ciudadanos materializan sus deseos de crecimiento y desarrollo. Alcanzar la excelencia y calidad en la gestión de las mismas, es la base para que el sistema interactúe y responda correctamente a las necesidades de todos los estamentos de la sociedad.

Desarrollamos el "Programa de Formación Dirigencial". El objetivo es contribuir al fortalecimiento del liderazgo de las OSC; al aprendizaje de conceptos y herramientas para conducir procesos de cambio en las OSC y al desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para dirigir una organización y que refuercen el compromiso de la dirigencia con la sociedad.

Población beneficiada: Integrantes de las Organizaciones de la Sociedad Civil. Actualmente se desarrolla la 5ta edición del Programa de Formación Dirigencial con la participación de 30 personas de 15 instituciones. El primer año el Programa tiene una duración de 71 hs reloj.

Articulación institucional: con Instituciones no Gubernamentales locales para la definición del programa académico.

- **Investigación, estudios y generación de información para la toma de decisiones a nivel local y regional.**

Para definir políticas es indispensable contar con información actualizada de la realidad local y regional. Se genera información cualitativa y cuantitativa para la toma de decisiones y se socializa la misma para que la comunidad la transforme en conocimiento que aplique en post del desarrollo local.

Principales estudios realizados:

- Análisis del entramado institucional de apoyo a la producción.
- Relevamiento de expectativas socioculturales de los jóvenes de la ciudad.
- Estudio sobre la gestación de ideas empresariales.
- Estudio sobre sustitución de proveedores a nivel local.
- Relevamiento Socioeconómico de Rafaela. Trabajo anual.
- Censo Industrial Rafaela 2000/2006.
- Análisis de un grupo asociativo en el sector de la pequeña y micro empresa de producción de muebles de la ciudad de Rafaela
- Estrategias de desarrollo económico en el marco de la cooperación Público-Privada - La Experiencia de la ciudad de Rafaela.

Beneficiarios: Toda la comunidad.

Articulación: dependiendo del trabajo se articula con las instituciones representativas de cada tema y para la ejecución de los trabajos de campo con las instituciones educativas terciarias y universitarias de la localidad.

**Etapas de implementación y grado de avance:**

Al realizar una cronología sobre la puesta en marcha del ICEDeL se deben marcar los siguientes hechos: Fines del 1996 el Plan Estratégico define proyectos que requieren la puesta en marcha de una institución que trabaje sobre la formación de los RRHH, el fortalecimiento institucional y la construcción de información.

Durante el segundo semestre del 1997 el municipio trabajó conversando con distintos actores locales y en la redacción de la ordenanza que sería discutida, evaluada y aprobada por el Poder Legislativo Local.

En diciembre de 1997 el Concejo Municipal de Rafaela con la aprobación de la Ordenanza Nro. 3068 crea el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local.

En los primeros meses de 1998, se constituyó el Directorio, se armó y aprobó el Reglamento de Funcionamiento Interno y el Plan Anual de Actividades.

A partir de este momento se comenzó a desarrollar las actividades planificadas. Los primeros 4 años el ICEDeL trabajó sobre los siguientes ejes:

- a. Mejoramiento de la gestión municipal
- b. Fortalecimiento de la sociedad civil
- c. Formación para el empleo
- d. Cooperación con Municipios y Comunas de la Región
- e. Construcción de Información.

A partir del quinto año, se fue ajustando el trabajo en función a las necesidades estratégicas de la ciudad. De 2002 en adelante se define focalizar el trabajo en tres ejes:

- a. Mejoramiento de la gestión municipal
- b. Fortalecimiento de la sociedad civil
- c. Construcción de información.

En la actualidad el Instituto se transformó en un referente en estas tres temáticas. Hoy en la comunidad se lo reconoce como el espacio encargado de la capacitación de agentes públicos, de la formación de dirigentes institucionales y de la construcción de información para la toma de decisiones a nivel local.

Dentro de la mejora de la gestión pública municipal se trabaja en formación de agentes públicos en temáticas transversales a la organización como comunicación, resolución de conflictos y formación específica con el objeto de mejorar la productividad en el puesto de trabajo. En 2006, como resultado de los aprendizajes realizados se inició el Programa de Formación para la Función Pública Municipal.

En cuanto a Fortalecimiento de la Sociedad Civil, el instituto es reconocido como el ente que Forma a los actuales y futuros dirigentes, en 2006 se esta realizando la 5ta Edición del Programa de Formación Dirigencial con la participación de 30 personas de 17 instituciones. A la fecha han pasado por el Programa más de 180 personas y han finalizado el Programa Completo (dos años), 90 personas que representan más de 70 instituciones.

En cuanto a construcción de información el Instituto también es referente dentro de la localidad como el lugar donde se genera la información necesaria para la definición de políticas, anualmente se realiza el Relevamiento Socioeconómico de Rafaela; con una periodicidad de 5 años el censo industrial de Rafaela; anualmente el seguimiento de los jóvenes que finalizan el polimodal, la intención de continuar estudiando con la finalidad de delinear el futuro perfil profesional de la ciudad.

**Recursos humanos involucrados:** características y cantidad de personal; máximo nivel educativo promedio de los integrantes del equipo:

Estructura de personal:

- Director Ejecutivo
- Equipo Técnico Profesional: Conformado por tres profesionales universitarios.
- Personal Administrativo/contable: Dos personas trabajan en la administración: un estudiante avanzado universitario y uno con secundario completo.
- Auxiliares del equipo técnico: tres pasantes universitarios y un técnico terciario.

**Financiamiento:** Fuentes de financiamiento público y/o privado; costo total de la experiencia; recursos propios o compartidos:

**Presupuesto Año 2006**

Presupuesto asignado por remesas municipales:	\$149.000
- Ingresos por transferencia del Municipio:	\$ 144.500
- Ingresos por cursos:	\$ 4.500
Personal municipal asignado tiempo completo al ICEDel:	<u>\$106.004,47</u>
<b>TOTAL</b>	<b>\$255.004,47</b>

**Presupuesto Año 2007,** Elevado al Concejo Municipal para su aprobación.

**Presupuesto Total asignado por remesas municipales: \$ 314.100**

- Ingresos por transferencia del Municipio:	\$ 296.500
- Ingresos por cursos:	\$ 5.600
- Subsidio institucional:	\$ 12.000

En 2007 se presupuesta la totalidad del personal en el ICEDeL.

**Proceso de negociación y conflictos que hayan surgido durante el diseño o implementación del programa:**

En este punto es importante remarcar que la idea de crear un espacio para trabajar la formación de los RRHH del sector institucional público y privado y la construcción de información, surge de un proceso de debate y consenso de más de 100 instituciones que durante 1996 participaron del Planeamiento Estratégico de la ciudad.

A partir del consenso, la Municipalidad decidió ser el brazo ejecutor de este programa y comenzó con la redacción del instrumento, ordenanza municipal, que el Concejo debía discutir y aprobar.

Una vez redactado el proyecto de ordenanza el Poder Ejecutivo mantuvo conversaciones individuales y grupales con las principales instituciones de la ciudad y con los Concejales para presentar el proyecto, discutirlo, escuchar los aportes y consensuar el mismo.

En Diciembre de 1997 el Concejo Municipal de Rafaela aprobó, sin objeciones, la ordenanza 3068 por la cual se crea el ICEDeL.

El proceso al haber partido del consenso institucional y basarse luego en el diálogo no presentó conflictos para su implementación.

Otro aspecto clave de este espacio es la forma de funcionamiento. El ICEDeL cuenta con un Director integrado por un representante del Poder Ejecutivo y dos representantes del Poder Legislativo: uno del oficialismo y otro de la oposición. El Directorio es quién aprueba el presupuesto y las actividades que se realizan, esto permite trabajar en un ámbito de discusión y consensos, aspecto fundamentales para desarrollar políticas exitosas desde lo local.

**Evaluación del impacto de la experiencia:**

Esta experiencia que está en ejecución, se evalúa año tras años midiendo los resultados de las actividades.

En el eje mejora de la administración pública se observan mejoras en la productividad del puestos de trabajo, en cambios en la atención al ciudadano. A la fecha en 2006 se dictaron 150 hs de capacitación y participaron 218 agentes.

En fortalecimiento de la sociedad civil, se esta desarrollando la 5ta edición del Programa de Formación Dirigencial con la participación de 30 personas de 15 instituciones. El primer año el Programa tiene una duración de 71 hs reloj.

En construcción de información, a la fecha el corriente año se realizó el Relevamiento Socioeconómico Rafaela 2006, el Censo Industrial Rafaela 2006, se está iniciando el censo de empresas que realizan software y en noviembre esta planificado realizar el análisis sobre la intención de continuar estudiando de los chicos que finalizan el polimodal.

**Mecanismos de seguimiento y evaluación implementados:**

- Evaluación de los participantes y docentes de cada una de las actividades de capacitación.
- Seguimientos con los superiores de cambios logrados por los agentes municipales que participan en los cursos de capacitación.
- Evaluación individual y grupal con las personas que participan del Programa de Formación Dirigencial.
- Seguimiento de la utilización de la información generada.

**¿Qué aprendizaje institucional significó el desarrollo de la experiencia? (en términos de gestión, estrategias políticas, identificación de déficit de capacidad institucional, etc.?) ¿Este aprendizaje, ha dado lugar a iniciativas específicas?**

- El primer aprendizaje que surge es la importancia del consenso institucional para la definición de políticas. El Instituto surgió del consenso y esto facilitó la implementación del mismo, sin generar ruidos o conflictos a nivel institucional.
- La importancia de generar un espacio dentro del Estado Local, que se gestione de manera distintas, menos burocrática, con participación del Poder Legislativo que asegura el control en las acciones, con mayor flexibilidad y que trabaja desde una óptica estratégica para que la ciudad se adelante a los cambios. Esto quedó demostrado claramente cuando ante la crisis de 2001, cuando las distintas áreas de la Municipalidad de Rafaela tuvieron que responder a la emergencia social y económica de la población, si bien el ICEDeL sufrió una reducción presupuestaria no interrumpió sus actividades de capacitación dirigencial ni la construcción de información para la toma de decisiones a nivel local, aspecto no urgentes, pero si estratégico en una política de desarrollo.
- La base de trabajo del ICEDeL dada en al cooperación público privada y la flexibilidad, asegura un piso de éxito de las acciones.