



Pontificia Universidad Católica Argentina
Facultad Teresa de Ávila
Departamento de Ciencias Políticas y
Relaciones Internacionales

EVALUACIÓN DE DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Análisis de racionalidad y coherencia del Distrito
del Conocimiento de la ciudad de Paraná en el
período 2021-2022

Trabajo final de la Licenciatura en Ciencias Políticas

Autores:

Sergio Leonardo R. Dreher
Iara Ximena Frias

Director:

Mg. Lucas Guillermo Sanchez

Año 2024





Pontificia Universidad Católica Argentina

“Santa María de los Buenos Aires”

Facultad “Teresa de Ávila”, sede Paraná

Carrera: Licenciatura en Ciencias Políticas

Estudiantes: DREHER, Sergio Leonardo R.; FRIAS, Iara Ximena

Director de Tesis: Mg. SANCHEZ, Lucas Guillermo

Título: Evaluación de diseño de políticas públicas. “Análisis de racionalidad y coherencia del Distrito del Conocimiento de la ciudad de Paraná en el período 2021-2022”

AGRADECIMIENTOS

A la Facultad, por ser la puerta de entrada a esta maravillosa disciplina. Nos llevamos con nosotros conocimientos, experiencias, compañeros y grandes amigos, los cuales conservaremos a lo largo de la vida.

A Lucas, nuestro director de tesis, por acompañarnos en el transcurso de esta última etapa y que, a pesar de no haber sido nada fácil, jamás dejó de creer en nosotros.

A Diego, Martín y Joel por brindarnos su tiempo y experiencias en las entrevistas.

A mi familia, quienes me acompañaron incondicionalmente en este proceso. Un especial agradecimiento a Francisco, mi hermano, y a Marcela y Sergio, mis padres, quienes, con su amor y paciencia, son un sostén fundamental para mí. Gracias por regalarme la posibilidad de estudiar una carrera universitaria, mis logros son los de ustedes.

A Sergio, mi compañero de tesis y amigo, una persona increíble y la indicada para recorrer el maravilloso camino académico de este trabajo final. Gracias es poco.

A mis amigos, que con sus cariños, abrazos y palabras de aliento siempre estuvieron a disposición. Gracias por confiar en mí incluso cuando yo misma dudaba de mis capacidades.

-Iara

A mi familia, especialmente a mis padres, Sergio y Marita, quienes, además de su amor, siempre me brindaron su apoyo incondicional y me inculcaron los valores que hoy me guían. A mi esposa, compañera de vida y sostén en todo momento. Con ustedes deseo festejar este logro como si fuera nuestro.

A Iara, quien no solo ha sido una gran coautora en este complejo trabajo, sino también una amiga invaluable que me ha enriquecido con cada momento compartido. Gracias por haberte animado a afrontar esta hazaña conmigo.

A los amigos que son, y a los que fueron, quienes hicieron el camino un poco más fácil y llevadero.

A todas las personas, profesores o no, que me han brindado parte de su sabiduría. Sepan que me han obsequiado un gran tesoro.

-Sergio.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	1
INDICE	3
RESUMEN	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
1.1. Formulación y planteamiento del problema	8
1.2. Pregunta de investigación	10
1.3. Objetivos de la investigación	10
1.3.1. Objetivo general	10
1.3.2. Objetivos específicos	10
1.4. Justificación	11
1.5. Factibilidad	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Estado del Arte	12
2.2. Encuadre teórico	14
2.2.1. Políticas públicas	14
2.2.2. Evolución de políticas públicas	16
2.2.3. Diseño de Políticas Públicas	17
2.2.4. Evaluación de políticas públicas	20
2.2.5. Evaluación de diseño de políticas publicas	23

CAPÍTULO III: ENCUADRE METODOLÓGICO	27
3.1. Tipo de investigación	27
3.2. Selección de casos/muestreo	27
3.3. Técnicas de Recolección de Datos	28
3.4. Plan de Tratamiento y Análisis de Datos	28
3.4.1. Primer Objetivo Específico	29
3.4.2. Segundo Objetivo Específico	31
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	33
4.1. Racionalidad	33
4.1.1. Relevancia	33
4.1.2. Pertinencia	41
4.2. Coherencia	43
4.2.1. Coherencia interna	43
4.2.2. Coherencia externa	46
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
5.1. Conclusiones	51
5.2. Recomendaciones	52
CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA	54
CAPÍTULO VII: ANEXOS	57
ORDENANZA N° 9921 - PROMOCION DE LAS EMPRESAS BASADAS EN EL CONOCIMIENTO	57

CAPITULO VIII: ENTREVISTAS	68
8.1 Modelo de entrevista	68
8.2. Entrevistas	69
8.2.1. Entrevista a Diego Alvarez Daneri	70
8.2.2. Entrevista a Martín Sanchez	78
8.2.3. Entrevista a Joel Lifschitz	88

TABLAS Y CUADROS

Tabla N°1: Diferencias entre políticas de estado, de gobierno y políticas públicas.....	16
Cuadro N° 2: Evaluación conceptual o de diseño.....	24
Tabla N° 3: Relevancia.....	35

RESUMEN

El propósito de este estudio fue evaluar la racionalidad y coherencia del Distrito del Conocimiento de la ciudad de Paraná, implementado como política pública por la Ordenanza Municipal 9.921. El Distrito busca impulsar la Economía del Conocimiento en el ámbito local, promoviendo la innovación y el desarrollo tecnológico mediante la concentración de empresas e instituciones relacionadas con este sector.

La investigación se basó, principalmente, en los postulados de Osuna y Márquez en su “Guía para la evaluación de políticas públicas”, que ofrece un enfoque de evaluación de diseño para analizar la correspondencia entre los problemas identificados, los objetivos planteados y los medios utilizados para alcanzarlos.

Se adoptó una metodología descriptiva, centrándose en la evaluación conceptual del diseño de la política pública. El análisis incluyó el estudio de documentos normativos y la realización de entrevistas a actores claves involucrados en la implementación de la política. Las entrevistas fueron semiestructuradas, permitiendo obtener información detallada sobre la planificación, ejecución y desafíos de la política. Se utilizó un enfoque cualitativo para el análisis de los datos obtenidos, contrastando la información recabada con los criterios de racionalidad y coherencia.

El análisis reveló que, si bien la política pública del Distrito del Conocimiento está alineada con las necesidades del sector y ha tenido un apoyo político importante, presenta debilidades en su diseño y ejecución. En cuanto a la racionalidad, se observó que el diagnóstico inicial sobre las necesidades de la población objetivo no fue lo suficientemente profundo, lo que llevó a la formulación de objetivos vagos y poco jerarquizados. Sobre la coherencia, se pudo determinar que la relación entre objetivos y medios fue limitada, debido a la falta de definición clara de las estrategias de intervención y la ausencia de indicadores de medición de impacto; así mismo se detectó una escasa consideración consciente sobre otras políticas y programas relacionados.

Se concluye que el Distrito del Conocimiento tiene el potencial de convertirse en un motor de desarrollo regional, pero para lograrlo es necesario mejorar su diseño y profesionalizar su gestión. Es crucial realizar un diagnóstico más exhaustivo de las necesidades del sector y establecer objetivos concretos y medibles. Además, se debe fortalecer la relación con otras políticas públicas para generar una mayor coherencia externa y aprovechar los recursos disponibles de manera más eficiente. Entre las limitaciones más importantes para el estudio se encuentran la falta de

herramientas adecuadas para medir el impacto del programa y la inexistencia de documentos formales.

Finalmente, se evidencia que la profesionalización de la creación de políticas públicas, la participación activa de los sectores involucrados y la mejora en la articulación intersectorial son aspectos clave para maximizar el impacto del Distrito del Conocimiento en Paraná y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación y planteamiento del problema

Según ARGENCONOMICS (2020), una entidad que nuclea empresas prestadoras de servicios basados en el Conocimiento relacionados con los mercados externos, ya en el 2019 la Industria del Conocimiento producía en Argentina exportaciones por USD 6088 millones.

El enorme crecimiento de esta rama de la industria y el interés por impulsar una de las actividades que, potencialmente, más divisas extranjeras podría generar para la vapuleada economía del país, derivó en la sanción de la Ley Nacional N° 27.506 a finales del año 2019 denominada “Regimen de Promocion de la Economia del Conocimiento”, que fomenta el desarrollo de estas actividades.

A partir de allí, provincias y municipios comenzaron a armar sus propios marcos legales para propiciar la instalación y desarrollo de las empresas en sus respectivos territorios. Entre Ríos, por caso, sancionó la Ley Provincial N° 10.895 que adhiere a la Ley Nacional.

Por su parte, el Municipio de Paraná sancionó, en octubre del año 2020 la Ordenanza N° 9921 “Promoción de las empresas basadas en el conocimiento”, la cual crea en su Artículo 1° el llamado “Distrito del Conocimiento de la Ciudad de Paraná”.

El Distrito del Conocimiento de la ciudad de Paraná es un “espacio para impulsar el desarrollo, la innovación y la creatividad en toda la cadena de producción” (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología de la Municipalidad de Paraná, 2023, 1).

Su misión es “impulsar a la Economía del Conocimiento, entendida como el conjunto de actividades científicas y económicas que requieren un intensivo aporte del conocimiento humano para generar valor y ofrecer a la sociedad nuevos productos y servicios, que puedan impactar en cualquier rama de la producción” (Subsecretaría de Ciencia y Tecnología de la Municipalidad de Paraná, 2023, 1).

Este fenómeno se encuadra dentro de lo que conocemos en nuestra disciplina como Políticas Públicas, definido como “un conjunto confirmado por uno o varios objetivos colectivos considerados necesarios o deseables, y por medios y acciones, que son tratados, por lo menos

parcialmente, por una institución u organización gubernamental con la finalidad de orientar el comportamiento de actores individuales o colectivos para modificar una situación percibida como insatisfactoria o problemática” (Roth, 2010:21).

Según Osuna y Marquez, en el documento recopilado por el Instituto de Desarrollo Regional, el desarrollo de las políticas públicas está motivado por la preocupación al momento de determinar cuál debe ser el papel del sector público en la sociedad. A partir de la década de 1930, en Estados Unidos, empieza a utilizarse el término de evaluación de políticas públicas en el marco de las Ciencias Políticas, tomando al Análisis de Políticas Públicas como marco teórico de referencia (Osuna y Marquez, 2000: 2).

“Frente a la concepción tradicional de la evaluación como última etapa del proceso de planificación, optamos por una visión integral donde la evaluación se realiza en todas las etapas del diseño de programas, analizando la pertinencia y coherencia de los problemas, objetivos e instrumentos planteados, el proceso de aplicación del programa y sus resultados” (Osuna y Marquez, 2000: 3).

Osuna y Marquez (2000) proponen cuatro criterios para la evaluación de las políticas públicas. La primera de ellas es la evaluación interna frente a evaluación externa, en el cual la evaluación “puede realizarse internamente, por personal del programa o por personal encargado de gestionarlo y ejecutarlo, o externamente, por especialistas externos contratados por la Administración.”. En segundo lugar, proponen evaluar según su función, pudiendo ser formativa o sumativa. En tercer lugar, el contenido de la evaluación es lo que definirá el criterio, comprendiendo dentro del mismo, tres tipologías posibles: 1) Conceptual o de diseño, 2) Del proceso de aplicación y gestión y 3) De resultados e impacto. El último criterio empleado es la perspectiva temporal, donde encontramos tres tipologías: 1) Ex-ante, 2) Intermedia y 3) Ex-post. (2000, 17).

En esta investigación, tomaremos el tercer criterio de evaluación, enfocándonos principalmente en el diseño de la política pública.

Siguiendo a Osuna y Marquez, (2000), al momento de llevar a cabo la evaluación conceptual o de diseño, se plantean una serie de preguntas relacionadas con las hipótesis planteadas en el proceso de planificación, las cuales se pueden resumir en una sola: ¿Existe racionalidad y coherencia en el diseño del programa?, entendiendo la racionalidad como la sumatoria entre el

concepto de relevancia de la política pública en el contexto dado y su pertinencia de acuerdo a los objetivos que se han planteado. Por su parte, la coherencia la podemos evaluar de forma interna (vinculación con los objetivos, herramientas, jerarquización) y su coherencia externa, vinculado a su marco temporal, espacial, poblacional y su contexto y antecedentes (2000: 31).

“Racionalidad y coherencia son dos aspectos relacionados e interdependientes. Un programa coherente en el sentido de una óptima correlación entre actuaciones, medios y objetivos tendrá solamente un impacto parcial y limitado si no es racional; si no existe relación clara entre problemas, causas y objetivos. Son dos análisis diferentes pero complementarios” (Osuna y Marquez: 2000, 31).

A partir de esta conceptualización es que planteamos nuestra pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características del diseño del Distrito del Conocimiento de Paraná?

1.2. Pregunta de investigación

La realización de la investigación propuesta girará en torno a la pregunta de investigación:

¿Cuáles son las características del Diseño del Distrito del Conocimiento de Paraná dependiente de la Municipalidad de Paraná en el periodo 2021-2022?

1.3. Objetivos de la investigación

Para lograr responder a la pregunta de investigación anterior será necesario trabajar en la consecución de los objetivos que se detallan a continuación.

1.3.1. Objetivo general

La presente investigación se propone alcanzar el siguiente objetivo general:

Describir las características del diseño de la política pública del Distrito del Conocimiento de la ciudad de Paraná entre los años 2021 y 2022.

1.3.2. Objetivos específicos

Además del punto anterior, la investigación pretende alcanzar dos objetivos específicos. A saber:

- Describir la racionalidad de la política pública del Distrito del Conocimiento, teniendo en cuenta la relevancia y la pertinencia, entre los años 2021 y 2022.
- Describir la coherencia de la política pública del Distrito del Conocimiento, teniendo en cuenta los ámbitos internos y externos, entre los años 2021 y 2022.

1.4. Justificación

Esta investigación propone generar un aporte desde las Ciencias Políticas a un tema que actualmente se encuentra en las agendas del Estado Nacional, Provincial y local, convirtiéndose en un área de sumo interés, respaldado con la generación de políticas públicas complementarias e instrumentos legislativos y acompañado por un sector privado en crecimiento en sinergia con los objetivos propuestos desde los diferentes espacios del Estado.

1.5. Factibilidad

La presente investigación es viable y posible gracias a la proximidad territorial, los recursos de los investigadores y la accesibilidad a las fuentes.

Se destaca la posibilidad de acceder a documentación e informantes claves de organismos municipales referentes en la temática (ex funcionarios municipales), quienes resultan de una relevancia fundamental a la hora de considerar su factibilidad. Entre quienes han sido consultados se encuentran el Ing. Diego Alvarez Daneri, ex subsecretario de Ciencia y Tecnología de la Municipalidad de Paraná (2021-2023), Martin Sanchez, ex Director de Divulgación Científica de la Municipalidad de Paraná (2021-2023), y Joel Lifschitz, ex Presidente del Polo Tecnológico del Paraná (2020-2022).

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Estado del Arte

Como estado de la cuestión del presente trabajo, se analizaron diferentes trabajos, unos hacen referencia al estudio de las políticas públicas y su aplicación en los diferentes estamentos del estado, y el análisis del concepto de economía del conocimiento.

En la primera parte, se analizaron tres tesis de evaluación de diseño: Una que refiere a un programa implementado a nivel nacional (Ferreyra, 2014), otra analiza una política pública a nivel provincial -más específicamente, en la provincia de Entre Ríos- (Manfredi, 2021), mientras que la última describe el diseño de una política pública en la ciudad de Paraná (Aguirre, 2020).

En el trabajo "Evaluación de diseño del Programa Nacional de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social en Argentina" de Iriana Ferreyra (2014), cuyo objetivo "es valorar la racionalidad y coherencia en el diseño del Programa Nacional de Microcrédito (PNM) para la Economía Social en Argentina, del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación (MDS), prestando especial atención tanto a las necesidades sociales que constituyen el punto de partida de la política, como a la calidad de las estrategias seleccionadas por dicha política para dar respuesta a tales necesidades" (Ferreyra, 2014:5), la autora hace un repaso del desarrollo de la evolución de políticas públicas de los diferentes programas de microcréditos que se han llevado a cabo en Argentina, donde señala que estos "programas de microcrédito, han desplegado sobre todo, evaluaciones de impacto social, que procuran dar cuenta de los resultados" (Ferreyra, 2014:43), pero no así evaluaciones de diseño.

"Puede notarse que las evaluaciones de diseño no han sido frecuentes entre los programas de microcrédito de las instituciones microfinancieras, ello sin duda ofrece una oportunidad para realizar un aporte en la materia, más aún tratándose de un programa público estatal de microcrédito. Las evaluaciones de diseño son mucho menos costosas que las evaluaciones de impacto y pueden ofrecer información relevante respecto de los obstáculos del programa para lograr los impactos deseados" (Ferreyra, 2014:43).

El trabajo "Evaluación de Diseño: Analizando racionalidad y coherencia en MESUPER" de David Manfredi, cuyo objetivo es describir las características del diseño de Mesa de Educación Superior de Entre Ríos (MESUPER) dependiente del Consejo General de Educación (CGE) y de

Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) en el periodo comprendido entre los años 2016 y 2017 (Manfredi, 2019: 10), toma relevancia dentro de investigación no sólo por la metodología empleada al momento de realizar su estudio -donde utiliza racionalidad y coherencia como variables- sino también por ser un caso local recientemente estudiado.

La investigación publicada por Ana Valeria Aguirre en el año 2020, titulada “Evaluación de diseño del Plan de Inclusión Social de 2015 en la ciudad de Paraná”, donde toma como objetivo principal “Describir la formulación del diseño metodológico del Plan de Inclusión Social de la ciudad de Paraná dependiente del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación durante el año 2015” (Aguirre, 2020: 11), se vuelve de importancia para la construcción de este estado de la cuestión debido a que se evalúa un programa situado en Paraná, la misma ciudad en la que se realiza la presente investigación.

En lo que respecta al concepto de economía del conocimiento, cabe señalar que no hay mucho desarrollo académico con respecto a esta temática. La mayoría de las investigaciones recolectadas han sido realizadas por especialistas de otros países latinoamericanos, aunque sí podemos encontrar análisis locales con respecto a los beneficios impositivos que se derivan de la Ley Nacional de Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (Ley Nacional N° 27506 y su modificatoria con la Ley Nacional N° 27570).

En “La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México” de Carlos Sanchez y Humberto Ríos encontramos una definición de la economía del conocimiento desarrollada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos la cual, en 1996, acuña este término “para el conjunto de países industrializados en los que se reconoció al conocimiento como el factor clave del crecimiento económico. Su significado es más amplio que el de alta tecnología o nueva economía, que están estrechamente ligados a Internet, e incluso más amplio que el utilizado a menudo sociedad de la información. Los fundamentos de la economía del conocimiento son la creación, difusión y uso del conocimiento” (Sanchez y Rios, 2011: 46).

En este mismo trabajo, Sanchez y Ríos toman una clasificación brindada por el Banco Mundial del año 2007, formulada por el Programa Knowledge for Development, donde se distinguen cuatro pilares sobre los que tiene que sustentarse la economía del conocimiento: “1. La base educativa y de formación y capacitación nacional: (...) 2. Infraestructura de acceso a la información y las telecomunicaciones: (...) 3. El sistema de innovación: (...) 4. Los marcos

institucionales, de gobierno y negocios: El régimen institucional del país, y el conjunto de incentivos económicos que genera, deben permitir la movilización eficiente, así como la eficaz asignación de recursos, estimular el espíritu empresarial e inducir la creación, difusión y el uso eficiente del conocimiento. El concepto abarca una amplia gama de cuestiones y ámbitos de la política pública, que van desde los aspectos del marco macroeconómico, a las regulaciones de comercio, financiamiento y banca, mercados laborales y gobernanza” (Sanchez y Rios, 2011: 46-47). Este último punto enmarca justamente la política pública que se analiza en la presente investigación, ya que es impulsada directamente desde la Municipalidad de Paraná, con un marco institucional y legal propio.

De producción nacional, tenemos la investigación de Magali Mendez Spensieri, con su trabajo “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento: Antecedentes y situación actual en Argentina.” del año 2021.

Mendez Spensieri (2021) brinda una definición de economía del conocimiento que engloba todas las áreas productivas que abarca este concepto: “(...) cuando hablamos de “*Economía del Conocimiento*”, nos estamos refiriendo a aquellas actividades productivas (tanto de servicios como de productos) que se caracterizan por la innovación, el uso intensivo de tecnologías y capital humano altamente calificado, fomentando el emprendedurismo dinámico o de alto impacto en nuestro país. Y no solo nos estamos refiriendo a la industria del software, como tradicionalmente se consideró, sino que también alcanza a la industria audiovisual, comunicaciones, la tecnología satelital y nuclear, la nanotecnología, la biotecnología, la inteligencia artificial e incluso a los centros de exportación de servicios profesionales, entre otros” (Mendez Spensieri, 2021:8).

2.2. Encuadre teórico

2.2.1. Políticas públicas

En el idioma inglés, el término “política” se separa conceptualmente en tres términos diferenciados: *polity*, *politics* y *policy*. El primero se refiere a la esfera política en general; mientras *politics* hace énfasis en las actividades políticas realizadas para lograr el control del poder político, como el juego electoral, los debates en el Poder Legislativo, entre otros. Finalmente, *policy*, término que refiere a los principios sobre los cuales están basadas las acciones de una persona, grupo o gobierno, corresponde, combinado con el concepto de *public*, al proceso de elaboración y puesta en

marcha por autoridades públicas o gubernamentales de programas de acción pública, dando lugar al término *public policy* o política pública. En idiomas de raíces latinas, no se puede hacer una distinción terminológica y conceptual tan clara, por el contrario, tienden a enfatizar la estrecha relación entre estas tres actividades (Roth, 2010:19). Roth, teniendo en cuenta lo anterior, nos ofrece el concepto español de política pública, traducido desde el concepto inglés de *public policy*, siendo ésta “la actividad, el curso de acción puesto en marcha por autoridades, gubernamentales en particular”.

Thoening, por su parte, define a la política pública como el “trabajo de las autoridades investidas de legitimidad pública o gubernamental” (Thoening, 1997:19). Mientras tanto, en Dye encontramos una definición un poco más breve, entendiendo por esta “(...) todo lo que un gobierno decide hacer o no hacer (...)” (Dye, 1976:2).

Otra definición es la propuesta por Oszlak y O’Donnell en su libro "Estado y políticas estatales en América Latina”, donde afirman que una política pública puede ser entendida como “un conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita atención, interés o movilización de otros sectores de la sociedad” (1976:4).

Más recientemente, hemos tenido un desarrollo más específico de la definición, como el que propone Deborah Stone, quien señala la política pública como algo que las comunidades tratan de realizar en cuanto a comunidades, señalando así que una política pública sobrepasa el ámbito estrictamente estatal poniendo en énfasis el rol de la ciudadanía (Stone, 2002).

Entonces, podremos concluir hasta aquí, que la política pública es aquello relacionado a las decisiones que se adoptan desde las esferas del poder público en y para consecuencia de la población sobre la cual recae la autoridad. Complementariamente, Corzo (2012:89) puede ayudarnos a acabar un poco más esta idea diferenciando entre las acciones que emanan desde la autoridad estatal pero, que por su naturaleza, no podrían considerarse políticas públicas. El autor indica que debemos diferenciar entre tres tipos de acciones:

- **Políticas de Estado:** Son acciones plasmadas en la Constitución con preceptos claros que trascienden periodos de gestión de gobierno. Son implementadas únicamente por el ejecutivo federal y son de alcance general, su aplicación es nacional y atienden materias de

tipo estratégico. Dos ejemplos de políticas de Estado son la política monetaria y la política exterior. (Corzo, 2012:89)

- **Políticas de Gobierno:** son acciones de gobierno planteadas en la estrategia de un gobernante en turno. Presentan características tales como: 1) estar en los planes nacionales, estatales y municipales de desarrollo; y 2) tener un sello distintivo de la administración en turno.(Corzo, 2012:89)

En esta clasificación se encuentran tanto estrategias desarrolladas con análisis riguroso y objetivos de interés público como ocurrencias y caprichos de gobernantes. (Corzo, 2012:89)

- **Políticas Públicas:** son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones. (Corzo, 2012:90)

Políticas de Estado	Políticas de Gobierno	Políticas Públicas
Acciones de gobierno para alcanzar objetivos de interés nacional que trascienden periodos de gestión de gobierno.	Acciones de gobierno planteadas en la estrategia de un gobernante de turno.	Acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad para la atención efectiva de problemas públicos específicos.

Tabla 1: Diferencias entre políticas de estado, de gobierno y políticas públicas.
Fuente: Producción propia, a partir de Corzo (2012:90).

2.2.2. Evolución de políticas públicas

Ahora que hemos delimitado una idea de a qué nos referimos con “políticas públicas”, nos parece importante comentar sobre el surgimiento del estudio de las mismas.

Las políticas públicas comienzan a ser estudiadas en coincidencia con los avances académicos englobados dentro de la disciplina llamada Ciencia Política y, he aquí, un debate que se verá extendido entre quienes gustan encasillar cada acción científica en una disciplina particular. (Corzo, 2012).

Muchos autores sostendrán que la evaluación o estudio de las políticas públicas es un apéndice de la Ciencia Política, atendiendo a las fuentes, métodos y procedimientos a los que se recurren. Mientras otros, como Julio Corzo, sostendrán que esta amalgama sería un error, sosteniendo que “mientras la ciencia política se ha enfocado en las relaciones de poder y la administración pública en la acción gubernamental, las políticas públicas nacieron para estudiar la toma de decisiones en el ámbito de lo público” (Corzo, 2012).

Desde este punto, también decir que encontramos una gran diferencia entre hablar de la disciplina como “Ciencia Política” o como “Ciencias Políticas”. Nos permitimos, en este punto, defender nuestra área disciplinar hablando desde el plural, entendiendo que la complejidad amerita la aplicabilidad de infinidad de herramientas que, es preciso decirlo, también en sus orígenes arriban a una multiplicidad de fuentes, si no iguales, similares. (Corzo, 2012).

Se manifiesta en este sentido Fernández al decir que “En la década del ’70 en Estados Unidos las políticas públicas parten de la Ciencia Política desde una concepción multidisciplinar en su desarrollo, para hacer frente a las nuevas demandas sociales” (Kostka Fernández, 2002), dejando en evidencia la complejidad para el abordaje que exige no achicar el abanico de herramientas disciplinares disponibles.

2.2.3. Diseño de Políticas Públicas

Según Corzo (2012), “las políticas públicas son acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones” (pág. 88). Así, este autor presenta diferentes enfoques respecto al ciclo de vida de las políticas públicas, distinguiendo cuatro modelos analíticos: La gestación, el diseño o formulación, la implementación y la evaluación de impacto.

En “Diseño de políticas públicas” (2012), Corzo profundiza sobre sus modelos analíticos, haciendo especial foco en el segundo de ellos. “En la fase del diseño de la política pública, los

servidores públicos o consultores independientes analizan con detalle el problema público que les ha sido planteado y buscan soluciones creativas y viables para resolverlo.” La tarea más importante de quienes ejecuten este modelo analítico es generar una política pública inteligente, que sea presupuestal y económicamente viable, legal, administrativa y políticamente posible. (p. 92)

Siguiendo esta línea, Corzo propone una metodología para diseñar una política pública viable, la cual consta de cinco etapas: I) Análisis del problema; II) Análisis de soluciones; III) Análisis de factibilidad; IV) Recomendación de política pública; y V) Plan de acción de política pública. (Corzo, 2012:93).

I) Análisis del problema

Para poder realizar un propicio análisis del problema público, la política pública debe responder a un problema claro y delimitado (Corzo, 2012:130).

Siguiendo al autor, el problema se define a través de los siguientes tres componentes: a) Debe afectar a un gran número de personas y con amplios efectos, incluyendo incluso a aquellos que no están directamente relacionados con el problema; b) Es una situación que produce una insatisfacción en la población y que requiere de una solución por parte del gobierno; c) Un problema social reconocido políticamente como público. (Corzo, 2012: 130)

A su vez, se debe realizar una cuantificación detallada del problema, lo cual permitirá conocer 1) el número de personas afectadas por el problema; 2) las áreas geográficas en las que se manifiesta; y 3) los costos que ha generado el problema público” (Corzo, 2012: 136)

Además, el autor sugiere realizar un análisis causal de la problemática, recomendando que el mismo incluya al menos tres fuentes: 1) Análisis de los afectados, 2) Opiniones de expertos académicos y de experiencias similares, 3) Análisis económico. (Corzo, 2012: 150)

Por último, el autor propone aplicar el Enfoque 80/20 con el fin de identificar las causas más importantes. Bajo esta premisa, aproximadamente una quinta parte de las causas genera la mayor parte del problema. Éstas son las causas que se deben considerar en el diseño de la política pública para generar más resultados con menos recursos. (Corzo, 2012: 166)

II) Análisis de soluciones

Las soluciones de política pública son cursos de acción alternativos para mitigar las causas de un problema de tipo público. (Corzo, 2012: 172)

El primer paso para arribar a una solución es delimitar el objetivo, el cual debe ser escrito de manera clara, delimitando la población que será beneficiada con el mismo. La población objetivo hace referencia a todas las personas que son afectadas por el problema público. (Corzo, 2012:172)

El segundo paso implica realizar una lluvia de ideas para proponer soluciones creativas. Ésta es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. Finalizada la lluvia de ideas, se evalúan las respuestas y se agrupan con conceptos similares. La evaluación permitirá eliminar las respuestas que no ataquen la causa principal del problema (Corzo, 2012:173)

Finalizada la lluvia de ideas, es necesario saber qué soluciones se han implementado anteriormente en problemáticas similares. En su libro, Corzo propone la realización de dos análisis, uno con prácticas actuales y uno de mejores prácticas de políticas públicas. (2012:177)

El cuarto paso para encontrar soluciones creativas de política pública es seleccionar las mejores soluciones y cuantificar sus costos. En este paso, se calculan los costos de inversión y de operación. (Corzo, 2012:181)

Para el último paso de este análisis es necesario seleccionar a una población objetivo del total de los afectados por el problema. Esta selección corresponderá a la población que la política pública está en condiciones de atender y que reúne una serie de características específicas. En caso de que la política pública logre beneficiar a todos los afectados por el problema público, la población potencial será la misma que la población objetivo (Corzo, 2012:182).

III) Análisis de factibilidad

La factibilidad de una política pública está vinculada a la probabilidad de ser instrumentada en las circunstancias actuales de un entorno particular. El análisis de factibilidad requiere del trabajo conjunto de especialistas para generar una labor seria. Este trabajo multidisciplinario es fundamental para dar una recomendación inteligente de política pública (Corzo, 2012:190)

La propuesta de Corzo es realizar seis análisis de factibilidad, denominados "filtros de factibilidad": presupuestal; socioeconómico; legal; político; ambiental; y administrativo. (2012:191)

IV) Recomendación de política pública

En este punto, Corzo propone la realización de un documento de análisis y recomendaciones con el objetivo de influir en la toma de decisiones de política pública. Es un informe de hechos con una valoración y una interpretación del analista de la política pública. (2012:216)

Para que este documento sea efectivo debe: a) Explicar por qué el problema es importante y por qué se necesita tomar una decisión; b) Suministrar los hechos esenciales y la información de apoyo con sólida evidencia técnica y empírica, y c) Describir y recomendar un curso de acción claro. (Corzo, 2012:216)

V) Plan de acción de política pública

“En el plan de acción se presentan de forma clara y a detalle la acciones clave a llevar a cabo en la implementación de la política pública, es decir, se sitúa en el paso intermedio entre el diseño y la implementación de la misma, y se realiza una vez que se ha seleccionado la mejor alternativa de política pública” (Corzo, 2012:242)

En la mayoría de los casos, quienes diseñan la política pública no son los mismos que la implementan, por lo que es de suma importancia que el plan de acción presente de forma precisa las actividades y consideraciones más importantes para su implementación. (Corzo, 2012:243)

2.2.4. Evaluación de políticas públicas

La política pública se desarrolló inicialmente como un campo particular de análisis y de investigación académicos en el contexto norteamericano de mitad de Siglo XX, siendo imposible de separar del surgimiento del llamado “Estado de Bienestar” que amplió colosalmente la intervención del Estado en la cotidianeidad a través de acciones concretas. (Velázquez Gutiérrez, 2016)

Osuna y Marquez (2000) nos proponen clasificar cualquier estudio según diversos criterios que, a su vez, nos ayudan a enfocar nuestro trabajo y, evitar así, una dispersión insalvable en el estudio.

Como primer criterio, se propone establecer el lugar desde el cual, el investigador, hace la evaluación. Nos indican que podemos encontrar evaluaciones internas o externas, hacienda las primeras llevadas a cabo por personas de la misma organización y, las segundas, por agente

externos incentivados por distintos motivos (Osuna y Marquez, 2000:17). Delineamos desde ya, que la presente investigación se hará de forma externa.

Como segundo criterio, se tiene en cuenta el objetivo de la evaluación. Determinan, así, que existen evaluaciones formativas, las cuales apuntan a proveer información que colabore a mejorar la política pública en sí, y las evaluaciones sumativas, cuyo objetivo es recolectar datos e información para determinar si es pertinente la continuidad práctica de la misma (Osuna y Marquez, 2000:18). He aquí que podemos declarar que nuestra intención es llevar a cabo un estudio de corte formativo.

Como tercer criterio, los autores nos proponen tener en cuenta la perspectiva temporal. Podemos encontrar tres posibles: ex-ante, intermedias o ex-post.

En el caso de la evaluación ex-ante, “(...) se realiza antes de ejecutar el plan, política o programa, siendo su objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que lo motivan y sus posibilidades de éxito. Es decir, garantizar a priori que el programa, tal y como ha sido concebido, conseguirá los objetivos para los que se ha planificado” (Osuna y Marquez, 2000:19).

En lo que respecta a la evaluación intermedia, la misma “se lleva a cabo “a medio camino” en la ejecución. Consiste en el análisis crítico del conjunto de datos recogidos sobre el programa y en la medición de la forma en la que los objetivos perseguidos están siendo alcanzados, explicando las diferencias y estimando anticipadamente los resultados finales de la intervención. Las evaluaciones intermedias se pronuncian sobre la validez de la intervención en curso, la pertinencia de los objetivos considerados y calidad del sistema de gestión y seguimiento del programa. Su objetivo principal es obtener una información relevante y precisa que permita introducir las modificaciones necesarias en el diseño o ejecución del programa (...)” (Osuna y Marquez, 2000:20).

“Para ello, durante la ejecución, resulta imprescindible recoger datos que describan el comportamiento del programa. Esta tarea de recopilación de información es la que se denomina seguimiento” (Osuna y Marquez, 2000:20).

Para finalizar, la evaluación ex-post “se realiza una vez finalizado el programa. Permite enjuiciar el éxito del programa, el acierto de la estrategia diseñada en el mismo, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante, su eficacia y eficiencia y la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento previstos” (Osuna y Marquez, 2000:20).

La presente investigación se encuadrará en una evaluación intermedia, debido a que la política pública a evaluar está en plena ejecución por parte de la Municipalidad de Paraná.

El cuarto y último criterio nos propone clasificar la evaluación según el contenido, pudiendo así encontrar de tres tipos: evaluación conceptual o de diseño, evaluación de la gestión o del proceso y evaluación de los resultados e impactos (Osuna y Marquez, 2000:18).

El primero de ellos es la evaluación conceptual o de diseño, cuyo “objetivo es analizar el diseño del programa, esto es, su racionalidad y coherencia. El análisis trata de verificar la bondad del diagnóstico socioeconómico realizado (evaluación de necesidades), constatar la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, analizar su correspondencia con los problemas y examinar la lógica del modelo de intervención diseñado, tanto de forma interna al programa como en relación con otras políticas y programas” (Osuna y Marquez, 2000:18).

En lo que respecta a la evaluación de la gestión o del proceso, ésta “trata de medir la capacidad organismo en relación con el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y de valorar el grado de implicación de los gestores con dichas tareas, su actitud, formación, organización y la dotación de recursos para llevarlas a cabo óptimamente” (Osuna y Marquez, 2000:18).

“Por otro lado, la evaluación de la gestión supone el estudio de la organización encargada de gestionar el programa y de sus procedimientos y criterios de funcionamiento interno” (Osuna y Marquez, 2000:18).

Este tipo de evaluación observa todos los aspectos implicados en la puesta en marcha de las “actuaciones que llevarán a la ejecución física y financiera de los programas” (Osuna y Marquez, 2000:18).

Finalmente, la evaluación de resultados e impactos “trata de conocer hasta qué punto la política o programa aplicado está consiguiendo los objetivos establecidos (cuando es con referencia a objetivos) o está alcanzando los parámetros o criterios de valor definidos (cuando la evaluación no está centrada en objetivos), y a que coste se consiguen (en términos de tiempo, recursos humanos, recursos materiales y monetarios). En el primer caso estamos ante una evaluación de eficacia mientras que cuando se consideran los costes hablamos de evaluación de la eficiencia” (Osuna y Marquez, 2000:18-19)

Suelen llevarse a cabo a dos niveles o escalas distintas: Evaluación de los resultados y evaluación de los impactos. La primera “hace referencia a los objetivos más inmediatos y directos perseguidos con la actuación. Su evaluación se centra en analizar los efectos sobre los usuarios/beneficiarios del programa (empresas, desempleados, grupos de “atención especial”, etc.)”. La segunda “consiste en analizar el efecto de la política en los agregados macroeconómicos o espaciales (crecimiento del PIB, distribución de la renta, estructura productiva, tasas de paro y actividad, etc.). (Osuna y Marquez, 2000:19).

Finalmente, en base a este tercer criterio podemos señalar que el presente trabajo se enmarca dentro de una evaluación del diseño de la política pública en cuestión.

2.2.5. Evaluación de diseño de políticas públicas

En la presente investigación, el foco estará puesto en la evaluación de diseño, donde se revisarán elementos que justifican la necesidad de la misma y la forma en la que se articula (Osuna y Márquez, 2000).

Según Bustelo Rueda (2001), “los aspectos que trata este tipo de evaluación tienen que ver con si el programa está bien fundamentado, si está basado en un buen análisis de la realidad, si las metas y objetivos están bien formulados, definidos, jerarquizados, especificados, si las acciones que se proponen responden de forma lógica a los objetivos, si se prevén los recursos necesarios (incluidos los humanos y su organización), si está explicitada una metodología de intervención, si se han diseñado y adecuados los mecanismos de información, seguimiento y evaluación, si es coherente el programa con la filosofía y objetivos de la institución o instituciones que lo formulan, ejecutan y evalúan, etc.” (2001: 111)

Para poder ahondar en la evaluación del diseño de nuestra política pública, resulta inevitable definir dos variables centrales a analizar: Racionalidad y Coherencia.

El concepto de racionalidad “implica el análisis de la relevancia y pertinencia del programa. Es el examen de las relaciones entre las necesidades y/o problemas detectados en el ámbito espacial donde se ejecuta el programa (y para una población objetivo determinada) con los objetivos establecidos para la mejora o solución de dichos problemas” (Osuna y Marquez, 2000:31).

Es necesario, en este punto, definir los términos relevancia y pertinencia. Según Osuna y Marquez, relevancia “consiste en la evaluación del diagnóstico plasmado en el programa”, mientras

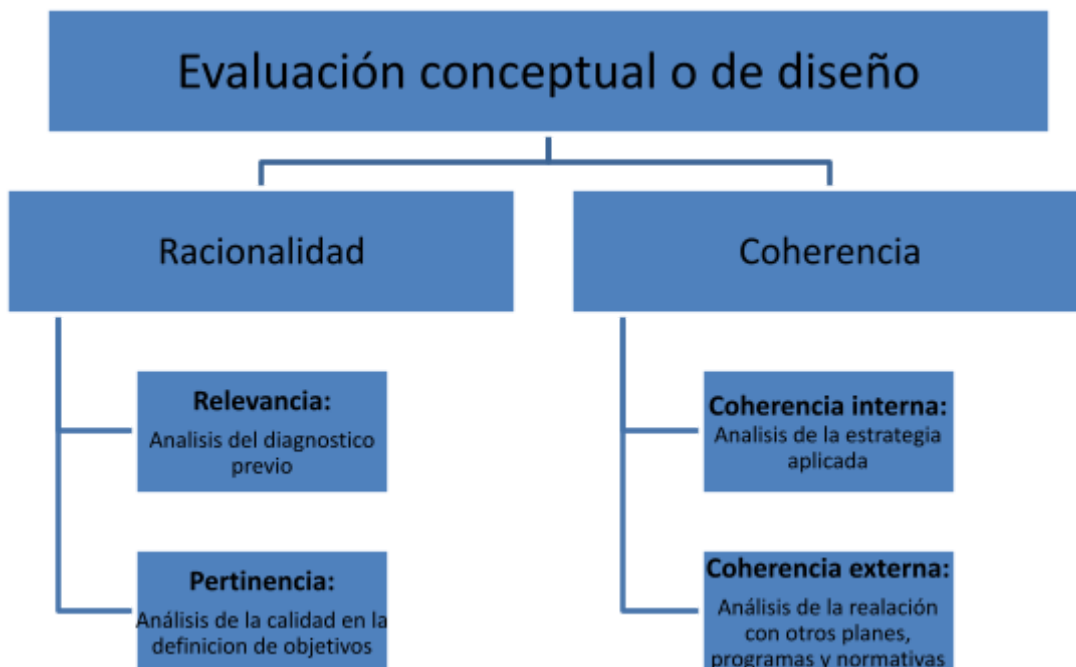
que pertinencia “consiste en la evaluación de la calidad y adecuación de la definición de los objetivos” (Osuna y Marquez, 2000:31).

Por su parte, coherencia “es la evaluación de la adecuación de la jerarquía de objetivos establecidos en el programa y de la estrategia diseñada para su consecución. Debemos diferenciar dos niveles de análisis diferentes:

a) Coherencia interna. Evaluación de la articulación de los objetivos con los instrumentos de la estrategia y su adecuación con los problemas.

b) Coherencia externa. Análisis de la compatibilidad tanto de los objetivos como de la estrategia del programa con otras políticas y programas con los que puedan tener sinergias o complementariedad, en el tiempo o en el espacio” (Osuna y Marquez, 2000:31).

“Racionalidad y coherencia son dos aspectos relacionados e interdependientes. Un programa coherente en el sentido de una óptima correlación entre actuaciones, medios y objetivos tendrá solamente un impacto parcial y limitado si no es racional; si no existe relación clara entre problemas, causas y objetivos. Son dos análisis diferentes pero complementarios” (Osuna y Marquez, 2000:31).



Cuadro N° 2: Evaluación conceptual o de diseño.

Fuente: Producción propia, en base a Osuna y Marquez (2000:31).

Analizando cada uno de estos conceptos en profundidad, encontramos que para evaluar la relevancia de la política pública, Osuna y Marquez nos indican que debemos de poder reconocer hasta qué punto se ha identificado adecuadamente el alcance del problema y las características básicas del mismo para hacerle frente, y la metodología y fuentes usadas para su determinación (Osuna y Marquez, 2000:31).

Así mismo, será menester definir jerarquías entre las problemáticas cuyo objetivo será resolver y los recursos que existen para hacerlo.

Para esta tarea, podemos señalar que existen diversas herramientas para ayudarnos a avanzar. Tómese por caso la extensamente conocida regla SMART¹ para definir correctamente un objetivo, o el análisis DAFO² para evaluar las posibilidades reales del equipo que lleva a cabo la política pública de lograr sus objetivos.

Otro aspecto importante, será la definición del público objetivo, la cuál deberá ser lo más amplia posible y retroalimentada por el mayor conocimiento experiencial posible. Así mismo, esto nos lleva a señalar la importancia de conocer el contexto que rodea a esa población, entendiendo su relación con el ambiente que la rodea.

En sumatoria, y en base a lo planteado por Osuna y Marquez (2000), podemos señalar que los aspectos fundamentales a tener en cuenta serán cuatro: Jerarquización y definición de objetivos, análisis de posibilidades, definición del público y estudio del contexto.

Por otro lado, la coherencia de una política pública está intrínsecamente relacionada a la calidad con que se definieron sus objetivos. Los cuales deberán cumplimentar ciertos requisitos

¹ Por sus siglas en inglés, SMART se compone de cinco adjetivos que darán forma a los objetivos que te plantees. Específico (specific), Medible (measurable), Alcanzable (achievable), Realista (realistic) y limitado en el Tiempo (time-bound).

² El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

dependiendo cuales sean las herramientas utilizadas por el equipo ejecutor de la política (Osuna y Marquez, 2000:31).

Por lo pronto, nos limitaremos a exponer que la coherencia se evaluará interna y externamente como veremos a continuación.

1. Coherencia interna: En este sentido, se deberá evaluar si existe una debida identificación de los problemas a abordar, y una correcta jerarquización de los objetivos y relación de estos con los problemas planteados (Osuna y Marquez, 2000:31).

2. Coherencia externa: “El análisis de coherencia externa permite valorar el grado de correspondencia que existe entre un programa y otras intervenciones que se están ejecutando en su mismo espacio temporal y fisicoterritorial” (Osuna y Marquez, 2000:46). La importancia de ello radica, básicamente, en evitar la superposición de esfuerzos y recursos entre políticas públicas, y poder generar una sinergia entre políticas relacionadas.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto hasta ahora, solo resta volcarnos a la actividad de evaluar la política pública seleccionada, proceso en el cual se podrán ir encontrando mayores precisiones conceptuales y metodológicas.

CAPÍTULO III: ENCUADRE METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

Sobre el tipo de investigación que realizaremos, debemos indicar que se tratará de una investigación de carácter descriptivo, tipología que es definida por Comas Arnau (2008) como aquella que profundiza sobre las características y propiedades de una intervención pública, buscando recolectar información sobre variables relacionadas al objetivo. En nuestro caso particular, proponemos describir el diseño de la política pública municipal que impulsa la creación de Distrito del Conocimiento de la ciudad de Paraná como impulso para el desarrollo de la industria del conocimiento local.

A su vez, podemos decir que avanzaremos en una investigación tanto documental, recurriendo a información ya procesada, como de campo, ya que intentaremos acercarnos de la forma más directa posible a la realidad. Sobre este acercamiento, podemos indicar que será de una forma no experimental, ya que el objeto de estudio no será manipulado, sino que será observado dentro de su contexto de desarrollo de forma directa y a través de distintos tipos de fuentes. Sobre estas, Buonocore (1980) propone separarlas en dos grupos: Por un lado, las fuentes primarias, las cuales abundarán en la presente investigación, siendo éstas fuentes que tienen contacto directo con el objeto de estudio. Un ejemplo, son las personas entrevistadas. Por otro lado, tenemos a las fuentes secundarias, las que nos ayudan a acceder a datos e información puntual.

3.2. Selección de casos/muestreo

La muestra está compuesta por autoridades y miembros con roles relevantes y/o pertinentes en el diseño de la política pública, además de los documentos entregados por la Municipalidad de Paraná, las ordenanzas y leyes pertinentes al tema. Es por ello que es necesario aclarar que esta investigación es de tipo no probabilística o dirigida, seleccionada de manera intencional, a modo de poder aprovechar los recursos disponibles y la posibilidad de acceder a personas que brindarán información clave y a los documentos obtenidos.

3.3. Técnicas de Recolección de Datos

Como fuentes se utilizan datos primarios, los cuales serán obtenidos mediante entrevistas personales; estas suponen situaciones de diálogo orientadas a comprender las visiones particulares de los informantes (Mendicoa, 2006). El formato de las entrevistas es semiestructuradas, oficiando la misma como una guía de preguntas con la libertad de introducir preguntas adicionales por parte del entrevistador para precisar o ahondar sobre algunos conceptos para así obtener más información (Hernández Sampieri, 2010). Estas entrevistas serán realizadas a funcionarios locales que cumplen un rol clave en la ejecución del Distrito del Conocimiento de la Ciudad de Paraná como política pública.

En lo que respecta a los datos secundarios, se realizará un análisis documental sobre la documentación facilitada por la Municipalidad de Paraná y las normativas nacionales, provinciales y locales sobre las que se encuadra el desarrollo del Distrito.

3.4. Plan de Tratamiento y Análisis de Datos

Para el tratamiento y análisis de datos de esta investigación, tomaremos la metodología de análisis de diseño de una política pública de la “Guía para la Evaluación de Políticas Públicas”, redactado por Jose Luis Osuna y Carolina Marquez (2000), donde se toma como principales variables la racionalidad y la coherencia.

Para el análisis del primer objetivo específico “Describir la racionalidad de la política pública del Distrito del Conocimiento, teniendo en cuenta la relevancia y la pertinencia, entre los años 2021 y 2022”, tomaremos la variable racionalidad, la cual “Implica el análisis de la relevancia y pertinencia del programa. Es el examen de las relaciones entre las necesidades y/o problemas detectados en el ámbito espacial donde se ejecuta el programa (y para una población objetivo determinada) con los objetivos establecidos para la mejora o solución de dichos problemas” (Osuna y Marquez, 2000:31).

Siguiendo esta línea, los autores se encargan de definir a la relevancia y a la pertinencia, dos conceptos claves al momento del análisis de esta variable. Por un lado, la relevancia “consiste en la evaluación del diagnóstico plasmado en el programa”, por cuanto la pertinencia “consiste en la

evaluación de la calidad y adecuación de la definición de los objetivos” (Osuna y Marquez, 2000:31).

En lo que respecta al análisis del segundo objetivo específico “Describir la coherencia de la política pública del Distrito del Conocimiento, teniendo en cuenta los ámbitos internos y externos, entre los años 2021 y 2022”, definiremos a la coherencia como “la evaluación de la adecuación de la jerarquía de objetivos establecidos en el programa y de la estrategia diseñada para su consecución” (Osuna y Marquez, 2000:31).

A partir de este concepto, los autores proponen dos niveles de análisis diferentes: Uno de ellos es la coherencia interna, donde se evalúa “la articulación de los objetivos con los instrumentos de la estrategia y su adecuación a los problemas” (Osuna y Marquez, 2000:31). El segundo nivel propuesto es el de la coherencia externa, donde se realiza un “análisis de la compatibilidad tanto de los objetivos como de la estrategia del programa con otras políticas y programas con los que puedan tener sinergias o complementariedad, en el tiempo o en el espacio” (Osuna y Marquez, 2000:31).

En este análisis se propone que la racionalidad y coherencia son dos aspectos relacionados e interdependientes. Un programa coherente es el que posee una óptima correlación entre actuaciones, medios y objetivos; pero tendrá solamente un impacto parcial y limitado si no es racional; en otras palabras, si no existe relación clara entre problemas, causas y objetivos. Son dos análisis diferentes pero complementarios (Osuna y Márquez, 2000).

3.4.1. Primer Objetivo Específico

Para el análisis del primer objetivo específico de esta investigación “Describir la racionalidad de la política pública del Distrito del Conocimiento, teniendo en cuenta la relevancia y la pertinencia, entre los años 2021 y 2022”, se utilizó el concepto de racionalidad brindado por la Guía de Evaluación para Políticas Públicas, donde definen a la misma como “el exámen de las relaciones entre las necesidades y/o problemas detectados en el ámbito espacial donde se ejecuta el programa (y para una población objetivo determinada) con los objetivos establecidos para la mejora y solución de dichos problemas” (Osuna y Márquez, 2000: 31). Se identifican dos categorías dentro de este concepto: La relevancia y la pertinencia.

3.4.1.1. Primera categoría: Relevancia

Dentro de la racionalidad, encontramos a la relevancia como una de las categorías a analizar, la cual “consiste en la evaluación del diagnóstico plasmado en el programa” (Osuna y Márquez, 2000: 31). Para poder llevar a cabo el mismo, es necesario tener en cuenta dos aspectos:

1. Definición y jerarquización de las necesidades que afectan a la población objetivo: Con este elemento, se busca indagar hasta qué punto se han identificado el tamaño, distribución y densidad de los problemas que afectan al ámbito de actuación de la política pública (Osuna y Márquez, 2000: 32). Para ello, se analizarán dos variables:
 - a. El apropiado establecimiento de los problemas y fortalezas, los cuales se exige que sean explícitos, conceptualmente claros, rigurosos -proporcionando una imagen “fiel” de la situación de la población objetivo a intervenir-, completos, medibles y con fuentes de información y trabajos de investigación que hayan sido específicamente utilizados para el diseño de la política pública (Osuna y Márquez, 2000: 32, 33).
 - b. La población objetivo: “El equipo planificador debería haber incluido cuál es el grupo que reúne las características apropiadas para su participación en el programa y comprobar la motivación e interés en el mismo de cara a asegurar su colaboración en el desarrollo de la intervención” (Osuna y Márquez, 2000: 34). Para evaluar este punto, debemos comprobar si se ha realizado un “estudio de necesidades” y su correspondiente calidad, una cuantificación y determinación de características de la población objetivo y la evaluación de la cobertura prevista en la política pública. (Osuna y Márquez, 2000: 35)
2. Análisis del contexto socioeconómico externo: Aquí se incluyen todos los elementos del entorno de la intervención: políticos, legales, institucionales, entre otros. “Es la parte de la realidad que conforma las condiciones externas del programa, cuyas variables afectan a su ejecución y sobre las cuales los planificadores y gestores no tienen un control directo, pero que necesariamente hay que sopesar para garantizar el éxito de la intervención”. Para la consecución de este análisis, habrá que evaluar la inclusión de estudios de contexto operativo, comprobar la existencia de estudios de proyección de tendencias futuras y examinar las fuentes de documentación e información utilizadas para su determinación. (Osuna y Márquez, 2000: 36)

3.4.1.2. Segunda categoría: Pertinencia

“La evaluación de la pertinencia consiste en el análisis de calidad en la formulación de los objetivos establecidos en el programa” (Osuna y Márquez, 2000: 37). Estos objetivos deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Las expresiones y verbos utilizados para enunciarlos deben indicar claramente los compromisos asumidos por los poderes públicos. Además, en principio, deben ser medibles y observables.
2. Deben establecer una sola meta o fin.
3. Deben ser objetivos claros y concretos.
4. Deben especificar un sólo resultado o producto para cada actuación concreta.
5. Deben prever fechas de consecución de los objetivos en cuestión

3.4.2. Segundo Objetivo Específico

En lo que respecta al segundo objetivo de esta investigación, “Describir la coherencia de la política pública del Distrito del Conocimiento, teniendo en cuenta los ámbitos internos y externos, entre los años 2021 y 2022”, se utiliza el concepto brindado por los autores de la presente metodología aplicada, quienes definen a la coherencia como “la evaluación de la adecuación de la jerarquía de los objetivos establecidos en el programa y de la estrategia diseñada para su consecución” (Osuna y Marquez: 2000, 31), distinguiendo dos niveles de análisis: la coherencia interna y la coherencia externa.

3.4.2.1. Primera categoría: Coherencia interna

Los autores definen a esta como la “evaluación de los objetivos con los instrumentos de la estrategia y su adecuación con los problemas” (Osuna y Marquez: 2000, 31). Este concepto puede analizarse desde dos puntos:

- a. Jerarquía de objetivos: “Al igual que los problemas y las potencialidades, el establecimiento de objetivos debe hacerse siguiendo una jerarquía. Esta ordenación permite distinguir diferentes niveles en la estrategia de intervención planificada, entendiendo por estrategia el conjunto de instrumentos y medios previstos en el programa para ejecutarlo en la práctica” (Osuna y Marquez: 2000, 40). Con este análisis se busca “asegurar, para todos y cada uno de los niveles de programación

(actuaciones, resultados, objetivo y meta), que no existan conflictos entre objetivos ni al mismo nivel ni a niveles superiores o inferiores. Esto exige a su vez la identificación de las estrategias de actuación propuestas y la valoración de la elección realizada sobre la base de un cierto número de criterios tales como la posibilidad de éxito, presupuesto disponible, tiempo necesario para que surtan los efectos, etc” (Osuna y Marquez: 2000, 41)

- b. Correspondencia entre problemas y objetivos: “La evaluación debe contemplar el análisis de la correspondencia entre los problemas y sus causas, y los objetivos y sus efectos. (...) La congruencia debe darse a los distintos niveles de programación de forma que no existan “saltos” en la planificación y que cada objetivo tenga su reflejo en un problema o potencialidad no adecuadamente. ” (Osuna y Marquez: 2000, 44)

3.4.2.2. Segunda categoría: Coherencia externa

Se define a la misma como el “análisis de la compatibilidad tanto de los objetivos como de la estrategia del programa con otras políticas y programas con los que puedan tener sinergias o complementariedad, en el tiempo y en el espacio” (Osuna y Marquez: 2000, 31).

“Los programas a tener en cuenta en la evaluación de coherencia externa pueden estar formalizados en distinto grado y tener un desarrollo legislativo más o menos amplio, por lo que la evaluación de coherencia externa implicaría:

- c. La búsqueda de compatibilidad general y coordinación entre las distintas políticas e intervenciones: objetivos, instrumentos, etc
- d. La adecuación y respeto a una normativa de orden superior.” (Osuna y Marquez: 2000, 46).

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Racionalidad

4.1.1. Relevancia

Para llevar a cabo el análisis de la relevancia del “Distrito del Conocimiento”, es necesario hacer hincapié en la evaluación del diagnóstico y la población objetivo que se encuentra plasmado en el proyecto. (Osuna y Márquez, 2000). Para ello, se debe tener en cuenta que hubo una evaluación de diagnóstico, aunque con algunas falencias, y una población objetivo definida.

Para que exista relevancia en el diseño de una política pública, debemos poder conocer “hasta qué punto se ha identificado adecuadamente el alcance del problema y las características básicas del mismo para hacerle frente, y la metodología y fuentes usadas para su determinación.” (Osuna y Márquez, 31:2000)

En el caso del Distrito del Conocimiento, el problema fue identificado a partir de la necesidad de contar con un lugar físico donde se pueda generar un ecosistema propicio para el desarrollo y crecimiento de la economía del conocimiento. Esto se puede leer claramente en el Artículo 2° de la Ordenanza N° 9921 “Promoción de las Empresas Basadas en el Conocimiento”, donde se define al Distrito del Conocimiento y allí deja en claro el objetivo que persigue: “área de asiento de las actividades económicas que, mediante la incorporación, aplicación y adopción intensiva de conocimientos derivados de los avances de la ciencia y la tecnología, mejoran la producción de bienes y servicios, poniendo a la innovación y a las ideas de las personas como factor central de crecimiento. Con el doble propósito de obtener sinergias integradoras para la actividad tecnológica y cualificar el fragmento urbano en que se asienten”.

Además, para los trabajos preparatorios y su posterior ejecución, se tuvieron en cuenta proyectos e iniciativas de características similares que se habían impulsado en gestiones anteriores a las de Adán Humberto Bahl (2019-2023) pero que no habían logrado concretarse. (Alvarez Daneri, 2023)

En los casos de políticas públicas que poseen relevancia, “la presión de los agentes socio-económicos, sectores productivos y la opinión pública, (...) contribuye a fomentar la toma de decisiones políticas no sustentadas en análisis rigurosos de la realidad.”. En el caso de la política

pública analizada en el presente trabajo, la pandemia de COVID 19 obligó a que los avances dentro de ésta sean mucho más anticipados de lo que se planeaba en un primer momento.

Definición y jerarquización de las necesidades que afectan a la población objetivo.

Según Osuna y Marquez (2000), evaluar en relación al diagnóstico del tamaño, distribución y densidad de los problemas que afectan directamente a su ejecución nos permite conocer cuánto se han identificado las características de los mismos.

A partir del análisis de los datos recabados, se puede observar que en el diseño de esta política pública las necesidades fueron definidas pero no jerarquizadas. La necesidad identificada por los hacedores de la misma fue “una necesidad o un deseo de las empresas de tener un lugar donde concentrar sus actividades y donde poder desarrollar sus actividades económicas y productivas. (...) Concentrar en un lugar este tipo de actividades. ¿Por qué? Porque al estar juntas, o en cercanías, hay una sinergia colaborativa, esto es importante sobre todo por la heterogeneidad de empresas que pueden convivir en un mismo espacio.” (Alvarez Daneri, 2023). Esto se debe a que en la ciudad de Paraná no se contaba con una política pública que establezca un enclave con beneficios impositivos y fiscales para que las empresas de este rubro puedan radicarse.

Además, se puede identificar otra de las necesidades como contar con un lugar donde puedan “articularse las cosas con otros sectores, como empresas y estado, ya que cada uno trabajaba separado, y esto era muy muy grave” (Sanchez, 2024)

Siguiendo con la línea de lo que Osuna y Marquez nos plantean en su Guía para la Evaluación de Políticas Públicas (2000), para que una política pública posea relevancia, el establecimiento de los problemas, las fortalezas y las necesidades deben ser explícitas, conceptualmente claras, rigurosas, completas, medibles y deben especificarse las fuentes de información y los trabajos de investigación utilizados para el diagnóstico.

Característica	Definición	¿Cumple el objetivo establecido?
Explícito	Deben estar claramente resaltados como tales y no incluirse en una estructura discursiva donde sea prácticamente imposible extraerlos	Sí
Conceptualmente claros	No debe permitir dudas ni ambigüedades sobre el modo y la forma en que se expone, ni sobre su contenido	Sí
Rigurosos	Deben proporcionar una imagen “fidel” de la situación de la población objetivo sobre la que se pretende intervenir	No
Completos	De tal manera que sirvan para caracterizar exhaustivamente la realidad objeto de intervención	No
Medibles	Las necesidades que se presentan en el programa deben aparecer, en la medida de lo posible, cuantificadas. En todo caso deben ser mensurables	No
Fuentes de información y trabajos utilizados para el diagnóstico	Los mismos deben especificarse. Además, deben especificar si han participado agentes clave, gestores, ejecutores y afectados por el problema.	No.

Tabla: Relevancia. - Fuente: Elaboración propia.

En el caso del Distrito del Conocimiento, la necesidad fue definida tanto en la Ordenanza como en los testimonios de los entrevistados, aunque la misma no posee rigurosidad, no están completos, ni son posibles de ser medidos. Tampoco se encuentran especificadas las fuentes de información y los trabajos de investigación realizados sobre los que se basa el diagnóstico.

En cuanto a la rigurosidad, la necesidad no logra proporcionar una imagen “fiel” de la situación de la población objetivo sobre la que se pretende intervenir. Además, no se encuentra completo, por lo que no sirven para caracterizar exhaustivamente la realidad objetivo. Finalmente, la necesidad no se encuentra cuantificada ni puede ser medida, tampoco se encuentran especificadas las fuentes de información y los trabajos de investigación consultados para realizar el diagnóstico previo a la realización de la política pública.

Siguiendo con la metodología propuesta por Osuna y Marquez, se debe delimitar a la población objetivo, la cual “puede estar compuesta por un grupo de personas, organizaciones y condiciones (físicas, financieras, geográficas y políticas) sobre las que se pretende influir.” (2000:34)

En este sentido, si bien la población objetivo no está determinada formalmente, a partir del análisis de la Ordenanza y los resultados arrojados por las entrevistas realizadas, podemos concluir que había un supuesto de población que incluía a los habitantes de la ciudad de Paraná, haciendo hincapié fundamentalmente en la población económicamente activa, en los empresarios y emprendedores que desarrollen sus actividades económicas en este sector y en los equipos de las universidades que tengan propuestas que puedan ser desarrolladas dentro del Distrito del Conocimiento.

Siguiendo con la Guía para la Evaluación de Políticas Públicas (2000), esta población objetivo en cuestión debe ser evaluada bajo los siguientes aspectos:

- a. Estudio de necesidades, examinando qué problemas y potencialidades afectan a la población destinataria del programa.

La población objetivo no fue estudiada previo al diseño de la política pública. Tal como dice Martin Sanchez en su entrevista, “no la pudimos cuantificar, sino que lo fuimos descubriendo. Nos dimos cuenta de la falta de conocimiento que nosotros teníamos a medida que íbamos gestionando.

Nosotros hicimos un diseño de política a ciegas y no sabíamos que lo estábamos haciendo (...), creíamos que el universo que nosotros conocíamos era el universo existente y no era así.” (Sanchez, 2024).

b. Cuantificación de la población objetivo.

No se realizó una cuantificación de la población objetivo aunque sí se tomaron algunos datos de referencia, como la cantidad de empresas socias del Polo Tecnológico del Paraná (Lifschitz, 2024), aunque la misma no es representativa de la población que se pretendía alcanzar.

c. Características que debe reunir la población para formar parte del programa.

Estas características pueden ser identificadas en el Artículo 3° de la Ordenanza N° 9921: “Son beneficiarias de las políticas de fomento y promoción del Distrito del Conocimiento, las personas humanas o jurídicas radicadas o que se radiquen en el Distrito, cuya actividad principal sean: servicios basados en conocimiento, bioeconomía, nuevas tecnologías e industria 4.0 y la industria espacial, a través de la realización de alguna/s de las siguientes actividades: a) Servicios basados en Conocimiento: desarrollo de software, audiovisual, servicios profesionales, I+D y salud. b) Bioeconomía: biotecnología y biomasa. c) Nuevas tecnologías e industria 4.0: impresión 3D, robótica avanzada, internet de las cosas, inteligencia artificial, computación en la nube, simulación, big data, nanotecnología e I+D experimental. d) Industria Espacial: satélites, partes y componentes, servicios asociados e infraestructura específica.”

d. Evaluación de la cobertura prevista en el programa.

No se realizaron evaluaciones que permitan determinar hasta qué punto la definición de la población objetivo incluida en el programa es congruente con las necesidades planteadas y las limitantes que surjan de este análisis.

Análisis del contexto socioeconómico externo.

Según el Guía para la Evaluación de Políticas Públicas de Osuna y Marquez (2000), se denomina contexto socioeconómico externo (también llamado contexto operativo) a todos los elementos del entorno (políticos, legales, económicos, institucionales, entre otros) de la intervención, que afectan directa o indirectamente sobre ésta.

En lo que refiere al contexto socioeconómico del Distrito del Conocimiento, se tuvieron en cuenta elementos políticos, económicos e institucionales.

En lo que refiere a los elementos institucionales, podemos encontrar a dos sectores clave: El sector empresarial (identificado principalmente con el Polo Tecnológico del Paraná) y el sector educativo (las universidades con asiento en la ciudad de Paraná).

Por un lado, el sector empresarial siempre buscó un lugar donde poder radicarse y realizar sus actividades. Según Lifschitz, esta fue una necesidad que iba creciendo a medida que la organización de dicha asociación se consolidaba. “El Polo Tecnológico nace hace cerca de once años. Cuando nace, nace con la idea de potenciar las empresas de software en un principio. Después se van agregando otro tipo de empresa y uno de los proyectos principales del Polo era donde se van a erradicar estas empresas. Durante muchos años, hasta la creación del Distrito, se discutía dónde iba a ser lugar que las empresas iban a radicar, y hoy esa discusión ya obviamente no está.” (Lifschitz, 2024)

En lo que respecta a las universidades, dice que ésta fue una gran oportunidad para que las universidades se animen a trabajar codo a codo con el sector político y el empresarial, sacándose de encima los prejuicios que a veces se llevan: “(...) el espacio del Distrito de Conocimiento intentó en un principio, y creo que en cierta forma algunos objetivos alcanzó, ser un espacio de articulación la velocidad de diferentes: el sector privado es una velocidad con objetivos diferentes y objetivos particulares, el espacio científico tecnológico con su con su velocidad puntual y su objetivo particulares y el Estado con su con cuestiones y sus objetivos particulares. (...) El Distrito estuvo pensado para que esas tres velocidades tuviesen un espacio de articulación. Y por eso, en todas las actividades que hacíamos, involucrábamos a los tres sectores.” (Sanchez, 2024)

“El objetivo era potenciar las capacidades que existían en Paraná y en la región con una metodología de trabajo colaborativa. Poner a Paraná en el lugar que, más o menos, le corresponde y desde ahí, una vez que se afianzara, llevarla a liderar los procesos a nivel regional y nacional. Todo, a través de estas tres patas que hablaba de Ciencia, Tecnología y Universidad, empresa y Estado. Por ende, entendimos que, metodológicamente, todas las acciones que tomábamos debíamos hacerlo con participación de los tres, a veces liderando unos y otras veces otro. Entendimos, por ejemplo, que a veces lideraba en cuestiones de capacitación la universidad, en cuestiones de

desarrollo productivo liderarían las empresas, y en las cuestiones de inversión de infraestructura lideraría el municipio o el Estado.” (Sanchez, 2024)

En términos económicos, el Distrito del Conocimiento viene a ofrecer un nuevo enclave productivo a la ciudad de Paraná, un lugar propicio para que diferentes industrias puedan radicarse: “Empezamos a tener reuniones de trabajo para conocer sus necesidades, qué estaba pasando en el sector y qué era lo que querían. A partir de esto, decidimos empezar a pensar en un Distrito del Conocimiento, en un distrito como tal, y no tanto en un parque tecnológico, o un lugar cerrado, o un edificio público, sino un área, una zona geográfica. ¿Y por qué esa zona geográfica? Porque ya había iniciativas de este sector productivo allí. Por ejemplo, el Hotel Posta del Sol ya estaba haciendo una reconversión tecnológica con espacio incremental a disposición de las empresas en la economía del conocimiento. (...) Además, la Facultad Regional Paraná de la Universidad Tecnológica Nacional tenía un proyecto en la zona. En un principio, la administración del Túnel Subfluvial se mostró muy interesada en el tema. En esa zona de la ciudad también está el Laboratorio Dominguez, un referente a nivel nacional sobre bioequivalencia, dentro de lo que es la economía del conocimiento.” (...) “al estar juntas, o en cercanías, hay una sinergia colaborativa, esto es importante sobre todo por la heterogeneidad de empresas que pueden convivir en un mismo espacio.” (Álvarez Daneri, 2023)

En cuanto a los elementos políticos, el diseño de esta política pública no solo implicó intercambios con experiencias similares, ya sea el Distrito del Conocimiento de Parque Patricios en la Ciudad de Buenos Aires o el Parque Tecnológico del Litoral, sino que implicó reuniones y acuerdos con el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos, a los fines de que ésta pueda ceder los terrenos donde actualmente se desarrolla el enclave, además de la voluntad política necesaria para que esta política pública se pueda llevar a cabo.

En su entrevista, Martín Sanchez comenta que fue la pandemia la que puso en evidencia la necesidad de desarrollar políticas públicas dentro de este ámbito. “(...) el primero que estuvo a la altura fue el intendente diciendo “ustedes son los que saben, me convenció la idea, haganlo...vayan hasta donde puedan”; porque él es el responsable número uno, al que iban o no volver a votar. Es algo que nace de una persona que tiene una cuota de grandeza importante” (Sanchez, 2024)

Diego Alvarez Daneri destacó, además, la aceptación política que el proyecto tuvo al momento de ser presentado en el Honorable Concejo Deliberante de la ciudad de Paraná.

“Aceptación política tuvo de todos lados. De hecho, la norma de creación del Distrito del Conocimiento se aprueba por unanimidad en el Concejo Deliberante. En ese proceso, Ana Ruberto tuvo una importante participación como concejala, además de otros concejales que también acompañaron el proceso. En octubre de 2020 fue cuando se aprobó la norma, lo que nos puso a trabajar en la reglamentación de la ordenanza, que sale en 2021, a principios de ese año” (Alvarez Daneri, 2023)

Ese acompañamiento y aceptación política también se pudo evidenciar en el apoyo que la Municipalidad de Paraná brindaba: “estuvo apoyando con actividades, capacitaciones, con una participación activa en el desarrollo del ecosistema de la economía del conocimiento, ya sea desde sponsorar una actividad hasta una participación activa del Estado Municipal dentro del Polo Tecnológico como socio activo, a diferencia de otras gestiones donde no le daba demasiada importancia, incluso teniendo diferencias.” (Alvarez Daneri, 2023)

La relación con el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos fue muy cercana al momento del desarrollo del Distrito del Conocimiento, sobre todo al momento de dónde radicarse, ya que “Había, dentro del Distrito del conocimiento, tierras de dominio provincial comprometidas al municipio para que se dé el desarrollo. Y al día de hoy, no sé si la transferencia ya se realizó, para poder así realmente construir y desarrollarse alguna empresa o cualquier organización” (Alvarez Daneri, 2023)

“Al principio, fue un comodato pero después se hablaba de una transferencia total. Pero era una cuestión de idas y venidas con fechas poco precisas, lo cual condicionaba las decisiones que podíamos tomar con respecto al desarrollo en el distrito. Además, toda la cuestión de la transferencia de tierras no dependía de nosotros, sino de algo entre el intendente y el gobernador.” (Alvarez Daneri, 2023)

En el presente trabajo, la metodología de evaluación de diseño elegida propone que, para que haya un análisis fehaciente del contexto socioeconómico externo, los pasos que éste debe incluir son:

- A. Verificar la inclusión de estudios de contexto operativo en el programa, identificando las variables que los integran

En lo que respecta a este punto, para el diseño del Distrito del Conocimiento, no se realizaron estudios algunos, aunque sí se consideraron experiencias previas que no prosperaron en el tiempo.

- B. Analizar la definición de dichas variables. Deben ser instrumentales y estar dirigidas a la correcta identificación de la problemática sobre la que se pretende actuar.

En el caso del Distrito del Conocimiento, las variables no fueron definidas ni registradas.

- C. Comprobar la existencia de estudios de proyección de tendencias futuras donde se analicen como influirían los elementos del contexto externo en la ejecución del programa y en los resultados e impactos buscados.

En este caso, no se realizaron estudios de proyección de tendencias futuras.

- D. Examinar las fuentes de documentación e información utilizadas para su determinación, valorando si son rigurosas y fiables, si están actualizadas y si son homogéneas y comparables temporal y espacialmente.

La fuente de información utilizada fue la resultante de las reuniones entre los equipos de trabajo.

4.1.2. Pertinencia

Según Osuna y Marquez (2000), “la evaluación de la pertinencia consiste en el análisis de la calidad en la formulación de los objetivos del programa”.

En la Ordenanza N° 9921 del Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Paraná (2020), se define al Distrito del Conocimiento como un “área de asiento de las actividades económicas que, mediante la incorporación, aplicación y adopción intensiva de conocimientos derivados de los avances de la ciencia y la tecnología, mejoran la producción de bienes y servicios, poniendo a la innovación y a las ideas de las personas como factor central de crecimiento. Con el doble propósito de obtener sinergias integradoras para la actividad tecnológica y cualificar el fragmento urbano en que se asienten”.

En su entrevista, Diego Alvarez Daneri, señalaba que “siempre fue una necesidad o un deseo de las empresas de tener un lugar donde concentrar sus actividades y donde poder desarrollar sus

actividades económicas y productivas”, con el fin de poder desarrollarse plenamente en la ciudad de Paraná. “(...) al estar juntas, o en cercanías, hay una sinergia colaborativa, esto es importante sobre todo por la heterogeneidad de empresas que pueden convivir en un mismo espacio.” (Alvarez Daneri, 2023)

En lo que refiere a Joel Lifschitz, en su entrevista expresa que el principal objetivo “era tener un lugar para generar el ecosistema que tanto se necesita dentro del sector de la economía del conocimiento. En un principio, se pensaba siempre lo que era una empresa de software en su mayoría, pero obviamente ya todos conocemos que no solamente el sector de software”, por ende, era necesario un lugar donde se pueda generar una sinergia colaborativa entre las universidades, las empresas y el Estado. (Lifschitz, 2024)

Finalmente, Martin Sanchez plantea que el objetivo de esta política pública era la articulación entre los sectores: “El Distrito del Conocimiento debía ser un lugar que permitiera sincronizar los distintos tiempos y prioridades de cada sector, facilitando así el desarrollo conjunto de proyectos de innovación”. (Sanchez, 2024)

Por lo tanto, se observa que, si bien los actores involucrados en el proceso de diseño coincidían con el objetivo planteado dentro de la Ordenanza N° 9921, todos diferían en su interpretación o modo de ejecución para poder lograrlo.

En el análisis de diseño de las políticas públicas, Osuna y Marquez (2000) proponen una serie de reglas prácticas útiles a la hora de analizar la evaluación de la calidad de los objetivos, en donde se intenta revisar:

1. Que las expresiones y verbos utilizados indiquen claramente los compromisos asumidos por los poderes públicos sobre la base de una conducta, en principio, medible y observable.

En el caso del Distrito de Conocimiento, sus objetivos se encuentran vagamente expresados. En cuanto a la Ordenanza, se especifica qué es el enclave, donde estará radicado y su fin y las empresas destinatarias del mismo. En lo que refiere a las entrevistas, los entrevistados rondan sobre ese mismo objetivo aunque todos le dan diferentes agregados desde su perspectiva.

2. Que se haya establecido una sola meta o fin

En la Ordenanza N° 9921, se consigna la creación de diferentes organismos, registros y beneficios que servirían a los fines de una ejecución completa de esta política pública, tales como la creación del Consejo de Consulta y Asesoramiento Permanente (Artículo 7°), la creación del Registro Único de Empresas (Artículo 8°), beneficios tributarios (Artículo 11°), beneficios para instituciones universitarias y de formación científico-tecnológica (Artículo 16°), programas de capacitación y formación (Artículo 19°) y estrategias de internacionalización (Artículo 21°).

Más allá de lo enumerado anteriormente, estas iniciativas son fines en sí mismas, por lo que no corresponden como metas o fines del objetivo de esta política pública. Además, al no tener un objetivo principal consignado o definido en el diseño, se generan diferentes interpretaciones del mismo.

3. Que los objetivos sean claros y concretos

Se entiende que los objetivos no son del todo claros, por ende se pueden considerar bastante abstractos o imprecisos. Siguiendo en esa línea, no se definieron métodos de medición cualitativos o cuantitativos.

4. Que se haya especificado un solo resultado o producto para cada actuación concreta

No se encuentran establecidos resultados ni acciones definidas a partir de los objetivos. Solamente se enumeraron las creaciones de diferentes organismos y medidas que derivan de la creación del enclave.

5. Que se hayan previsto fechas de consecución de los objetivos.

No se establece un periodo temporal definido para la consecución de los objetivos planteados. Por lo tanto, se considera que el Distrito del Conocimiento como política pública carece de rigurosidad metodológica y semántica.

De este análisis podemos concluir que los objetivos planteados en la presente política pública representan más una expresión de buenos deseos o intenciones que una formulación de objetivos como tal, lo que lleva a reflejar la ambigüedad de la situación. (Patton, 1990) Por lo tanto, la pertinencia se encuentra incompleta.

4.2. Coherencia

La coherencia “es la evaluación de la adecuación de la jerarquía de objetivos establecidos en el programa y de la estrategia diseñada para su consecución” (Osuna y Marquez, 2000: 31)

4.2.1. Coherencia interna

En lo que refiere a la coherencia interna, los autores lo definen como la “evaluación de la articulación de los objetivos con los instrumentos de la estrategia y su adecuación con los problemas” (Osuna y Marquez, 2000: 31).

Teniendo en cuenta esto, intentaremos extraer tanto de los documentos oficiales, como de las entrevistas realizadas para esta investigación, elementos que nos permitan deducir el nivel de coherencia interna que posee.

Hay un primer elemento que Osuna y Marquez nos proponen analizar: la jerarquía entre objetivos planteados. “Esta ordenación permite distinguir diferentes niveles en la estrategia de intervención planificada, entendiendo por estrategia el conjunto de instrumentos y medios previstos en el programa para ejecutarlo en la práctica” (Osuna y Marquez, 2000: 40).

El establecimiento de objetivos claros, primero, y su ordenación según un criterio que les de distinta importancia o jerarquía, en segundo lugar, ayuda a que una política pueda gestionar sus recursos en pos de la consecución de su meta.

Es aquí donde se propone abandonar una mera enumeración lineal de objetivos (que puede hacer parecer que todos son igual de importantes, y que contribuyen de igual manera a alcanzar la meta), y recurrir a un modelo piramidal que, como consecuencia directa, da como resultado una estructura piramidal a la ordenación de los objetivos que permite “instrumentarse más de una actuación para la consecución de un objetivo directo o resultado, dejando preestablecido cómo se espera que contribuya cada una de ellas a la consecución del fin o meta global del programa. Estaríamos ante el caso de estrategias alternativas que llevan al logro del mismo resultado” (Osuna y Marquez, 2000: 40).

Entonces, la primera pregunta que debemos hacernos en esta evaluación de coherencia es: ¿Se establecieron los objetivos que se desean alcanzar con la política pública? Y ¿Se jerarquizaron los mismos según su importancia para alcanzar la meta?

El análisis de la ordenanza, primero, arroja que no se plantearon objetivos y, mucho menos, algún tipo de jerarquía. Su redacción se limita a la enumeración de tareas, tales como: la creación del enclave geográfico, creación de un consejo de consulta, creación de un registro de empresas, establecimiento de incentivos, etc.

Del análisis de las entrevistas, se desprende que los objetivos no fueron volcados a un documento oficial o, por lo menos, compartido por todos. Diego Álvarez Daneri (2023), en particular, señala con claridad en su entrevista que, aunque tenían un plan de trabajo informal dividido en tareas semanales, no establecieron objetivos específicos, indicadores, ni metas concretas.

Así mismo, de los comentarios ofrecidos por los entrevistados se desprende que los actores trabajaron con objetivos similares pero, fortuitamente alineados por cuestiones coyunturales que, aunque eran válidos y nobles, no eran compartidos entre todos.

Según Joel Lifschitz (2024), el objetivo principal era generar un ecosistema para el sector de la economía del conocimiento, en el cual se podría crear un espacio donde las empresas, universidades y otras instituciones pudieran desarrollarse colaborativamente.

Según Diego Alvarez Daneri, el objetivo principal apuntaba a radicación de empresas, con la consecuente creación de empleo que esto significaba: “La idea general era que las empresas se establecieran en la zona designada, con apoyo del Estado”. (Alvarez Daneri, 2023)

Finalmente, Martín Sanchez, plantea que el objetivo era la articulación entre sectores: “El Distrito del Conocimiento debía ser un lugar que permitiera sincronizar los distintos tiempos y prioridades de cada sector, facilitando así el desarrollo conjunto de proyectos de innovación”. (Sanchez, 2024)

No quedan dudas de que estos objetivos pueden ser similares, pero no son iguales. De ahí en más, podemos decir que tampoco cuentan con objetivos que pudieran ser jerarquizados.

En segundo lugar, Osuna y Marquez nos plantean evaluar la “Correspondencia entre problemas y objetivos” (2000: 44). Ya habiendo respondido sobre los objetivos, deberíamos preguntarnos sobre los problemas: ¿Se encuentran definidos los problemas que buscan solucionarse?

En este punto, los entrevistados también expresaron ideas cercanas entre sí, en tanto coincidieron que había un problema que desencadenaba otros: la ausencia de un lugar físico propio para la actividad. De ahí en más, cada uno realizó atinadas conclusiones a término personal, aunque dejando entrever que las definiciones, al igual que en el punto anterior, eran más bien informales e impulsadas por las motivaciones personales de los actores intervinientes.

Alvarez Daneri (2023) hace referencia a que el problema es la falta de un espacio físico donde las empresas relacionadas con la economía del conocimiento puedan concentrar sus actividades económicas y productivas, concluyendo que este facilitaría la sinergia entre empresas del sector.

Lifschitz (2024), en este caso, coincide en gran medida al señalar las limitaciones que plantea la carencia de un enclave donde las empresas tecnológicas pudieran establecerse y colaborar, para generar sinergias para el desarrollo del sector.

Por el lado de Sanchez (2024), él ahonda en que ante la ausencia de un lugar de cercanía redundaba en la falta de articulación entre los sectores (Estado, sector privado y sistema científico-tecnológico), remarcando que esa articulación no es sencilla per se, ya que cada sector trabajaba a diferentes velocidades y con objetivos separados, dificultando la cooperación. menciona que no había un espacio donde estos sectores pudieran alinearse y trabajar de manera conjunta para impulsar el desarrollo económico y la innovación.

Vemos, así, que hay una idea general común de los problemas que se buscaron abordar, pero los detalles nos llevan a pensar que su tratamiento fue más bien superficial. Es posible pensar que las ideas compartidas, tal vez, responden más a puestas en común informales y sostenidas en el tiempo, que a documentos que respalden el accionar.

4.2.2. Coherencia externa

La coherencia externa refiere al “análisis de la compatibilidad tanto de los objetivos como de la estrategia del programa con otras políticas y programas con los que puedan tener sinergias o complementariedad, en el tiempo o en el espacio” (Osuna y Marquez, 2000:31).

Agregan los autores que “Este tipo de evaluaciones requiere el análisis de los objetivos e instrumentos de intervención de forma comparada entre los programas que convergen en un territorio o para una población determinada. Habría que contrastar el grado de complementariedad

existente y los posibles efectos sinérgicos derivados de la aplicación conjunta de los mismos” (Osuna y Marquez, 2000:46). Así también, indican que “la evaluación de la coherencia externa implicaría:

- La búsqueda de compatibilidad general y coordinación entre las distintas políticas e intervenciones: objetivos, instrumentos, etc.
- La adecuación y respeto a una normativa de orden superior” (Osuna y Marquez, 2000:46).

Teniendo en claro que los objetivos de esta política no han sido debidamente establecidos, y solo podemos tener de referencia las tareas establecidas por la Ordenanza y los comentarios de quienes fueron entrevistados, solo podemos sacar algunas conclusiones sobre otras herramientas que podrían nutrir los esfuerzos de la creación del Distrito del Conocimiento de la Ciudad de Paraná.

Como iniciativa, comentar que no se ha encontrado en lo local otra similar. En tanto, si bien hubo un correlato de debates durante algunas gestiones municipales donde debería ubicarse el enclave, y cada uno de ellos motivó diversos apoyos y detractores, la normativa que precisa su creación solo ha establecido el predio conocido como el lugar donde los beneficios serán aplicados para favorecer el desarrollo de la industria de forma mancomunada.

En la esfera nacional, por ejemplo, podemos encontrar una clara alineación con la Ley de Promoción de la Industria del Software (Ley 25.922) y la Ley del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (Ley 27.506), siendo la última complementaria y modificatoria de algunos puntos de la primera.

La Ley Nacional N° 27.506, sancionada en 2019 y reformulada en 2020 con la Ley Nacional N° 27.570, busca promover las actividades económicas basadas en el conocimiento y la tecnología, otorgando incentivos fiscales y beneficios a empresas que desarrollen software, biotecnología, inteligencia artificial, robótica, servicios informáticos, entre otros. Esto, ofreciendo beneficios como exenciones fiscales, reducción de cargas sociales y un régimen de estabilidad fiscal.

Los objetivos del Distrito del Conocimiento están alineados con esta Ley Nacional, ya que ambos buscan fomentar el desarrollo de empresas de base tecnológica. Tanto la ley como el Distrito, apuntan a fortalecer sectores como el software, la biotecnología y los servicios tecnológicos. Diego Alvarez Daneri (2023) menciona que esta ley fue un marco importante para la

política del Distrito, ya que permitiría atraer empresas mediante beneficios fiscales, complementando los esfuerzos locales.

Por su parte, la Ley Nacional N° 25.922 sancionada en 2004, tiene como objetivo específico promover el desarrollo de la industria del software en Argentina, otorgando beneficios fiscales, financieros y acceso a financiamiento. La ley fomenta la exportación de software y el desarrollo de tecnologías que mejoren la competitividad de la industria tecnológica argentina. Entre los beneficios otorgados por la ley se incluyen exenciones fiscales, acceso a financiamiento preferencial y la posibilidad de deducir inversiones en Investigación y Desarrollo (más conocido por sus siglas I+D).

Tanto la Ley como el Distrito buscan fomentar la creación y radicación de empresas de software y tecnología, promoviendo la generación de empleo de calidad y la innovación tecnológica. Recordemos aquí, que la industria del software fue un sector clave para el diseño del Distrito, según menciona en su entrevista Joel Lifschitz (2024).

Así, la política pública local del Distrito del Conocimiento es un complemento ideal a las leyes nacionales mencionadas, ya que proporciona infraestructura, redes de colaboración y un entorno geográfico en el que las empresas pueden establecerse y crecer. Las leyes nacionales, por su parte, ofrecen el marco fiscal y financiero necesario para que estas empresas sean más competitivas y sostenibles a largo plazo.

También resulta relevante mencionar el Programa Nacional "Nodos de la Economía del Conocimiento", el cual es mencionado por Joel Lifschitz (2024), y tenía por objetivo ofrecer apoyo para proyectos vinculados a la economía del conocimiento. Demostración de su importancia, durante el acto realizado el día 20 de enero del año 2020, la subsecretaria de Economía del Conocimiento de la Nación de aquel momento, María Apólito, comentaba al respecto “tenemos previstas varias líneas de financiamiento, algunas de ellas están destinadas precisamente a apoyar este tipo de proyectos. La línea se llama Nodos de la Economía del Conocimiento y es una asistencia técnica y/o financiera. Así que vamos a abrir seguramente en su momento una convocatoria y esperamos que el Distrito del Conocimiento de Paraná se presente, acompañado por el Municipio, por la Provincia y con los actores privados, porque para nosotros es fundamental esa articulación”.

Otras políticas públicas relevantes por su expansión y difusión son las relacionadas con la formación y capacitación de los interesados en la materia. Entre ellos, podemos encontrar el Programa Capacitación 4.0 y Economía del Conocimiento para Municipios, creado por la Resolución N° 115/2020; y el Programa Nacional “Argentina Programa”, implementado por la Resolución 208/2021, ambos pertenecientes a la Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa del Ministerio de Desarrollo Productivo. Estos programas nacieron con el objetivo de capacitar personas en habilidades tecnológicas, principalmente en programación y desarrollo de software con especial foco en la empleabilidad.

Tanto el Distrito del Conocimiento como los programas creados por la entonces Secretaría de Industria, Economía del Conocimiento y Gestión Comercial Externa comparten el objetivo de fortalecer el sector de la economía del conocimiento, aunque desde ángulos complementarios: el primero, buscando brindar espacios y beneficios a los actores de la industria del conocimiento, y el segundo formando profesionales que estos necesitarán.

En este sentido, la relación resulta muy clara: el Distrito del Conocimiento necesita profesionales capacitados para cumplir su meta de radicar empresas de la economía del conocimiento, y "Argentina Programa" forma ese talento, contribuyendo a un círculo virtuoso entre la formación de profesionales y la radicación de empresas.

Desde la esfera provincial, por su parte, el aporte más relevante tal vez lo podemos encontrar en la Ley Provincial N° 10.895 que adhiere a la Provincia de Entre Ríos a las Leyes Nacionales N° 27.506 y N° 27.570. Aunque sancionada unos meses posterior a la Ordenanza que da origen a la creación del Distrito del Conocimiento, el 5 de mayo de 2021, al ser una adhesión a los lineamientos de la Ley Nacional, refuerza y da una seguridad jurídica extra a la población alcanzada por los beneficios. Así mismo, es menester mencionar que la Ley Provincial suma otros beneficios directos para empresas como la “exención total en el Impuesto a los Ingresos Brutos, Impuesto a los Sellos, Impuesto Inmobiliario y Fondo de Integración de Asistencia Social Ley N°4.035” (Artículo 6°) y el acceso a tarifas preferenciales sobre el servicio eléctrico (Artículo 7°); y se ocupa, en su Capítulo VIII de establecer lineamientos para avanzar con planes educativos pertinentes que acompañen la implementación de la normativa.

Como antecedente, unos meses antes de la sanción de la Ley Provincial N° 10.895, los legisladores entrerrianos ponían en vigencia otra ley que resulta importante destacar: la Ley

Provincial N° 10.874 del “Régimen de Promoción de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en Entre Ríos”. Una ley con numerosos y amplios objetivos, entre los cuales se destacan:

1. Fomento de la investigación.
2. Difusión y uso de la innovación en el tejido social y productivo.
3. Fortalecimiento de la cultura tecnológica en sectores educativos y empresariales.
4. Proyectos colaborativos entre instituciones educativas y empresas.
5. Promocionar el desarrollo de empresas basadas en el conocimiento, priorizando pymes.
6. Promoción del interés por las ciencias en niños y jóvenes.
7. Reducción de la brecha digital.
8. Propiciar el intercambio de información.

Nuevamente, vemos que la mirada está alineada en la creación de oportunidades para fomentar el desarrollo tecnológico, con una mirada inclusiva de los diferentes actores sociales y la clara intencionalidad de crear puestos de trabajo de calidad en una industria que, además, proporciona un necesario ingreso de divisas extranjeras al país (un hecho de máxima relevancia si lo asociamos con un análisis de las condiciones económicas reinantes al momento del análisis).

En la órbita municipal, por su parte, antes de la sanción de la Ordenanza N° 9.921 que da origen al Distrito del Conocimiento, encontramos una adhesión al régimen nacional de promoción de la industria del conocimiento en la Ordenanza N° 9.880 “Adhesión a La Ley Nacional 27.506”, con lo cuál podemos volver a repetir lo enunciado en el caso provincial: la adhesión al régimen nacional da mayor seguridad jurídica, y destaca un alineamiento estratégico entre estamentos estatales.

El análisis también nos exige mencionar la Ordenanza N° 10.022, sancionada el 23 de noviembre de 2021 que crea la “Escuela de Oficios de la Economía del Conocimiento” la cuál menciona al respecto en su Artículo 2º: “La Escuela tiene por objeto promover la adquisición de los conocimientos y las competencias técnicas y profesionales requeridas para desempeñarse como

empresario/a en el sector de la economía del conocimiento”. En lo sucesivo, se encuentran referencias al dictado de varios cursos, por ejemplo, en convenio con la Universidad Tecnológica Nacional sede Paraná, relacionados a la robótica, el desarrollo de aplicaciones móviles, el diseño de páginas web, entre otros.

Es preciso, además, mencionar que la Ordenanza N° 10.022 de la Escuela de Oficios de la Industria del Conocimiento, lleva su nombre en su corpus a la política del Distrito del Conocimiento, admitiendo de forma directa que su sanción responde a una complementariedad con la misma, intentando ser un nexo que facilite la capacitación al recurso humano necesario para el impulso de las actividades relacionadas a la industria en cuestión.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Como hemos logrado observar en el capítulo de los resultados, la política pública analizada en esta investigación presenta diferentes incongruencias al momento de ser analizada bajo las dos variables que proponen Osuna y Marquez en su Guía para la Evaluación de Políticas Públicas (2000).

En lo que respecta a la relevancia, se puede identificar que, si bien la necesidad fue vaga y contextualmente definida en el cuerpo de la Ordenanza N° 9921, y reforzado con el mismo nivel de precisión en los testimonios de los entrevistados, no posee rigurosidad (es decir, no se proporciona una imagen "fiel" de la situación de la población objetivo), no se logra caracterizar exhaustivamente la realidad a intervenir ni se presentan métodos de cuantificación y medición. Tampoco podemos encontrar cuáles fueron las fuentes de información y los trabajos de investigación realizados sobre los que se basa el diagnóstico, en caso de existir el mismo.

Por otro lado, la población objetivo no ha sido estudiada previo al diseño de esta política pública, aunque sí se pudieron realizar cuantificaciones aproximadas -tomando como referencia el número de socios del Polo Tecnológico del Paraná- y una tipificación de las características de las mismas a partir de lo enunciado en el Artículo 3° de la Ordenanza N° 9921. Finalmente, tampoco se incluyeron estudios de contexto de la población.

En el análisis de la pertinencia, podemos concluir que los objetivos englobados dentro de esta política pública representan más una expresión de buenas intenciones que una formulación de objetivos pertinentes para un diseño de este estilo, reflejando la ambigüedad de los mismos.

A la luz de los postulados de Osuna y Marquez (2000), en cuanto a la coherencia interna, nuestro análisis concluye que la política pública no cumplió con los criterios teóricos. No se jerarquizaron los objetivos, ni se estableció una conexión clara y formal entre los problemas identificados y los objetivos. Esta falta de coherencia debilita la efectividad de la política pública a largo plazo, así como su evolución y adaptabilidad en el tiempo y condiciones cambiantes.

Sobre la coherencia externa, a partir de los hechos mencionados, nuestro análisis concluye que existe una marcada coherencia externa de la misma en análisis con otras políticas públicas, no pudiendo encontrar contradicciones entre las mismas pero, aún así, no se logró determinar que haya existido un estudio consciente de esta situación.

También parece importante mencionar que, a pesar de una informalidad latente en el diseño de la política pública, la misma fue desarrollada y motorizada por personas que aseguraron su continuidad en el período estudiado. Prueba de ello, es analizar las noticias periodísticas donde en cada mención en relación a la política pública se daban cita las mismas personas, tanto funcionarios como agentes del área empresarial y del área académica.

Por lo tanto, se concluye que el Distrito del Conocimiento de Paraná, aunque bien intencionado y con un potencial significativo para contribuir al desarrollo científico y económico de la ciudad, requiere ajustes importantes en su diseño para asegurar su relevancia y efectividad, lo que determina, en el largo plazo, su continuidad y éxito.

5.2. Recomendaciones

Viendo y considerando las conclusiones a las que se abordó en el presente trabajo, nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones. Las mismas son de carácter no vinculante, aunque creemos que pueden ser tenidas en cuenta para la presente política pública y/o el diseño de futuras políticas públicas.

Consideramos que la política pública del Distrito del Conocimiento de Paraná presenta falencias en la identificación y jerarquización de las necesidades; es por ello que recomendamos realizar un diagnóstico más exhaustivo y riguroso, que incluya un estudio detallado de la población objetivo y una cuantificación precisa de las problemáticas a resolver. Esto permitirá mejorar la relevancia del programa, asegurando que se enfoquen recursos en las áreas que realmente lo necesitan.

Los objetivos de la política pública deberían ser más claros, concretos y medibles. Siendo estos más precisos, se podrían establecer metas específicas y detalladas, logrando así un mejor seguimiento del impacto de la política. Se recomienda que las futuras políticas públicas cuenten con indicadores de evaluación claros desde su diseño, alineados con las recomendaciones de Osuna y Márquez (2000) sobre racionalidad y coherencia.

Además, es necesario que los objetivos de la política pública estén jerarquizados y vinculados directamente con las problemáticas identificadas. Esto garantizará que los recursos sean asignados de manera eficiente y que las acciones emprendidas estén en línea con los objetivos prioritarios. Para futuras iniciativas, sería útil implementar una estructura piramidal de objetivos que asegure una planificación estratégica coherente.

La coherencia debe ser evaluada a lo largo de todo el proceso de implementación de la política pública. Para ello, se recomienda establecer un sistema de seguimiento que permita recoger datos sobre la ejecución del programa en tiempo real, evaluar su congruencia con los objetivos y ajustar las acciones cuando sea necesario.

Un elemento interesante que arroja la presente investigación es el potencial que tiene la articulación entre el sector universitario, el sector público y el sector privado; tres fuerzas que suelen colaborar entre sí, a lo sumo, de manera bilateral. Cuando hablamos del diseño de políticas públicas, los tres actores tienen aportes importantes que ofrecer: el Estado, como principal responsable de responder a las demandas públicas, aporta legitimidad, recursos normativos e infraestructura para la implementación; el sector privado posee conocimientos estratégicos, innovación y la capacidad de ejecutar proyectos de manera más ágil (muchas veces, menos burocrático), mientras que las universidades ofrecen investigación, desarrollo y formación de capital humano.

Finalmente, hay una recomendación ineludible a esas alturas y que, creemos, debe ser resaltada como inicio para pensar en una política (en su definición más amplia) mejor: Concientizar sobre la importancia de profesionalizar la creación de políticas públicas. En muchos casos, las políticas públicas se crean sin contar con una base técnica sólida ni un enfoque estratégico que garantice su efectividad. Profesionalizar su creación implica utilizar herramientas científicas, recurrir a expertos con formación adecuada, y asegurarse de que cada fase del ciclo de políticas (diseño, implementación, evaluación) esté basada en evidencias. Se recomienda realizar campañas y programas de capacitación continua dirigidos a los actores responsables de la formulación y ejecución de políticas públicas, así como fomentar el diálogo entre el Estado, el sector privado y la academia para asegurar que las políticas públicas estén diseñadas desde una perspectiva técnica y estratégica.

CAPÍTULO VI: BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE, Ana Valeria (2020): “Evaluación de Diseño del Plan de Inclusión Social en 2015 en la ciudad de Paraná”, Paraná: Universidad Católica Argentina

ARGENCONOMICS (2020): “Estudios económicos sobre la Industria del Conocimiento. Informe 2019”, enlace web: <https://www.argencon.org/argenconomics-2019/>, última consulta: 22 de abril de 2023.

BUSTELO RUEDA, María (2001). “La evaluación de las políticas públicas de la igualdad de género en los gobiernos central y autonómicos en España: 1995-1999”. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

CORZO, Julio Franco (2012). “Una guía práctica para transformar ideas en proyectos viables. Diseño de políticas públicas”. México: Polaris S.A.

DYE, Thomas R. (1976). “Understanding public policy”. Prentice Hall.

FERREYRA, Iriana (2014): ”Evaluación de diseño del Programa Nacional de Promoción del Microcrédito para el Desarrollo de la Economía Social en Argentina”, Universidad Internacional de Andalucía

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto (2010). “Metodología de la Investigación”. México: McGraw Hill Interamericana Editores SA.

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE PARANÁ, Ordenanza N° 9880, Adhesión a la Ley Nacional 27506 Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, sancionada el 10 de octubre de 2024, disponible en <https://digesto.parana.gob.ar/norma/6913/mostrarPDF>, última consulta: 6 de octubre de 2024.

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE PARANÁ, Ordenanza N° 9.921, Promoción de las empresas basadas en el conocimiento, sancionada el 15 de octubre de 2020, disponible en: https://gobiernoabierto.hcdparana.gob.ar/descargar_norma.php?id=54544, última consulta: 6 de octubre de 2024..

HONORABLE CONCEJO DELIBERANTE DE LA CIUDAD DE PARANÁ, Ordenanza N° 10.022, Escuela de Oficios de la Economía del Conocimiento, sancionada el 17 de diciembre de 2021, disponible en: https://gobiernoabierto.hcdparana.gob.ar/descargar_norma.php?id=55489, última consulta: 6 de octubre de 2024.

LEY NACIONAL N° 27506 - Ley Nacional Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, sancionada el 22 de mayo de 2019, publicada en Boletín Oficial el 10 de junio de 2019, disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27506-324101>, última consulta: 6 de octubre de 2024.

LEY NACIONAL N° 27570 - Ley Nacional Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento (Modificatoria), sancionada el 7 de octubre de 2020, publicada en el Boletín Oficial el 26 de octubre de 2020, disponible en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/236496/20201026>, última consulta: 6 de octubre de 2024.

LEY PROVINCIAL N° 10.874 - Régimen de Promoción de la Ciencia, la Tecnología y la Innovación en Entre Ríos, publicada en el Boletín Oficial de la Provincia de Entre Ríos el 5 de abril de 2021, disponible en <http://www.saij.gob.ar/10874-local-entre-rios-regimen-promocion-ciencia-tecnologia-innovacion-entre-rios-lpe0010874-2021-03-11/123456789-0abc-defg-478-0100evorpyel?>, última fecha de consulta: 6 de octubre de 2024.

LEY PROVINCIAL N° 10.895 - Adhesión de la Provincia de Entre Ríos a la Ley Nacional N° 27.506, de creación del “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento”, texto modificado por Ley N° 27.570, publicada en el Boletín Oficial de la Provincia de Entre Ríos el 30 de marzo del 2022, disponible en: [https://www.ater.gob.ar/Normativas/uploaded/2021/ley%20n%2010895_000006%20\(1\)%20\(1\).pdf](https://www.ater.gob.ar/Normativas/uploaded/2021/ley%20n%2010895_000006%20(1)%20(1).pdf), última fecha de consulta: 6 de octubre de 2024.

MANFREDI, David Jonatán (2019): “Evaluación de Diseño: Analizando racionalidad y coherencia en MESUPER”, Paraná: Universidad Católica Argentina.

MENDEZ SPENSIERI, Magali (2021): “Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento: Antecedentes y situación actual en Argentina.”, La Plata, Universidad Nacional de La Plata.

MENDICOA, Gloria Edel (2006): “Sobre tesis y tesistas”. Buenos Aires: Espacio.

MUNICIPALIDAD DE PARANÁ, Subsecretaría de Ciencia y Tecnología (2023), Documento descriptivo del Distrito del Conocimiento de la Ciudad de Paraná.

OSUNA, José Luis y MÁRQUEZ, Carolina (2000): “Guía para la evaluación de políticas públicas.” Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional,

OSZLAK, Oscar y O'DONNELL, Guillermo (1976): "Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación". Buenos Aires. Argentina; CEDES

PATTON, M. Q. (1990). "Qualitative Evaluation and Research Methods". Newbury Park, Sage.

ROTH DEUBEL, André-Noël (2010). "Enfoques para el análisis de políticas públicas". Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

SÁNCHEZ, Carlos y Ríos, Humberto (2011): "La economía del conocimiento como base del crecimiento económico en México" en Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, vol. 8, núm. 2, mayo-agosto, 2011, pp. 43-60, Maracaibo, Venezuela: Universidad del Zulia

STONE, Deborah. (2002). "Policy Paradox: The Art of Political Decision Making". W. W. Norton & Company.

THOENIG, Jean-Claude (1997). "La política pública". Presses Universitaires de France.

VELÁZQUEZ GUTIÉRREZ, J. M. (2016, mayo/agosto). "Retroalimentando la etapa de terminación: Análisis de casos de políticas públicas". Estudios políticos (México), disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16162016000200163#:~:text=Por%20tal%20raz%C3%B3n%2C%20%22el%20ciclo,%3B%20cursivas%20en%20el%20original, última consulta: 6 de octubre de 2024.

CAPÍTULO VII: ANEXOS

ORDENANZA N° 9921 - PROMOCION DE LAS EMPRESAS BASADAS EN EL CONOCIMIENTO

CAPITULO I

DISTRITO DEL CONOCIMIENTO

ARTICULO 1°.- CREACION DEL ENCLAVE. Créase el Enclave, el cual se denominará Distrito del Conocimiento de la Ciudad de Paraná en adelante "el Distrito", comprendido dentro de

los límites establecidos en el Anexo I que forma parte de la presente y que se detallan a continuación:

LÍMITE NORTE: Calle Augusto Bravard entre Av. Ramírez y 3 de Febrero, 3 de Febrero entre Bravard y puente sobre Arroyo Las Viejas, puente sobre Arroyo Las Viejas, calle perimetral que bordea el dique del Club Náutico hasta Raúl Patricio Solanas, prolongación de esta calle (línea divisoria entre Club Náutico y área del Túnel Subfluvial) hasta Barrio Privado Amarras del Sol, línea perimetral que se extiende de este a oeste y que divide al Barrio Privado Amarras del Sol con área del Túnel Subfluvial, línea perimetral que divide al área del Túnel Subfluvial con Camping UPCN hasta calle Ayacucho. LÍMITE ESTE: Calle Ayacucho, entre línea perimetral que divide al área del Túnel Subfluvial con Camping UPCN, hasta Av. José Hernández. LÍMITE SUR: Avenida José Hernández entre Ayacucho y Francisco Soler, Antonio Crespo, entre Francisco Soler y Av. Ramírez. LÍMITE OESTE: Avenida Ramírez entre Antonio Crespo y Augusto Bravard.

ARTÍCULO 2º: DEFINICIÓN. Entiéndase por Distrito del Conocimiento, al fragmento urbano que, incluyendo diversos distritos urbanísticos, por sus particulares preexistencias y naturaleza será ponderado como área de asiento de las actividades económicas que, mediante la incorporación, aplicación y adopción intensiva de conocimientos derivados de los avances de la ciencia y la tecnología, mejoran la producción de bienes y servicios, poniendo a la innovación y a las ideas de las personas como factor central de crecimiento. Con el doble propósito de obtener sinergias integradoras para la actividad tecnológica y cualificar el fragmento urbano en que se asienten.

ARTÍCULO 3º: BENEFICIARIOS. Son beneficiarias de las políticas de fomento y promoción del Distrito del Conocimiento, las personas humanas o jurídicas radicadas o que se radiquen en el Distrito, cuya actividad principal sean: servicios basados en conocimiento, bioeconomía, nuevas tecnologías e industria 4.0 y la industria espacial, a través de la realización de alguna/s de las siguientes actividades: a) Servicios basados en Conocimiento: desarrollo de software, audiovisual, servicios profesionales, I+D y salud. b) Bioeconomía: biotecnología y biomasa. c) Nuevas tecnologías e industria 4.0: impresión 3D, robótica avanzada, internet de las cosas, inteligencia artificial, computación en la nube, simulación, big data, nanotecnología e I+D experimental. d) Industria Espacial: satélites, partes y componentes, servicios asociados e infraestructura específica. Las actividades premencionadas son de carácter enumerativo y no taxativo. Se entiende que se desarrolla como actividad principal en el Distrito alguna de las

precedentemente enumeradas, cuando no menos de la mitad de la facturación total de las empresas radicadas en el Distrito, proviene del ejercicio de las mismas. Aquellas empresas que estén inscritas en el RÉGIMEN DE PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO, en el marco de la LEY DE ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Nro. 27506 y sus modificatorias, cumplirán automáticamente con este requisito.

ARTÍCULO 4º: AUTODESARROLLO. Los beneficios que surgen de la presente Ordenanza no se aplican al autodesarrollo de servicios y productos, entendiéndose por tal el realizado por las empresas para uso propio por parte de sus titulares y/o de personas vinculadas a ellos.

CAPÍTULO II

AUTORIDAD DE APLICACIÓN

ARTÍCULO 5º: AUTORIDAD DE APLICACIÓN. La Secretaría de Hacienda, Inversión, Empleo, Ciencia y Tecnología, a través de la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología o la que en el futuro las reemplace, es la autoridad de aplicación de la presente Ordenanza.

ARTÍCULO 6º: COMPETENCIAS DE LA AUTORIDAD DE APLICACIÓN. Corresponde a la Autoridad de Aplicación:

a) Promover la radicación en el Distrito de personas humanas y jurídicas comprendidas en los términos del Artículo 3º. b) Fomentar y gestionar el pleno desarrollo y evolución del Distrito del Conocimiento, coordinando las acciones necesarias a tales fines con los demás organismos del Gobierno local y con el sector privado. c) Coordinar e implementar la estrategia de internacionalización del Distrito. d) Desarrollar, coordinar e implementar la estrategia de atracción de inversiones al Distrito. e) Promover un incremento sostenido del número de empleados que sean incorporados al mercado de trabajo por las Empresas basadas en el conocimiento. f) Actuar como órgano de consulta y asesoramiento permanente en lo relativo a la aplicación de la presente Ordenanza. g) Llevar el Registro Único de Empresas otorgando y cancelando las inscripciones de los beneficiarios, de acuerdo con el cumplimiento de los requisitos exigidos en la presente Ordenanza y la reglamentación. h) Coordinar con los organismos correspondientes el intercambio de información relevante a los fines del mejor cumplimiento de las facultades y objetivos en lo que

a la presente Ordenanza respecta. i) Administrar y ejecutar, en forma conjunta con la Dirección General de Políticas Públicas para Personas con Discapacidad de la Municipalidad de Paraná o la que en el futuro la reemplace, programas de capacitación destinados a favorecer la inserción laboral de personas con discapacidad, en aquellas empresas que sean beneficiarias del presente régimen. j) Aplicar las sanciones que correspondan y que forman parte del Capítulo X de la presente.

CAPÍTULO III

DEL CONSEJO DE CONSULTA Y ASESORAMIENTO PERMANENTE

ARTÍCULO 7º: CREACIÓN DEL “CONSEJO DE CONSULTA Y ASESORAMIENTO PERMANENTE”. Créase el “Consejo de Consulta y Asesoramiento Permanente” del Distrito del Conocimiento cuya composición y funcionamiento serán determinados por la reglamentación. Será integrado por miembros representantes del sector público y privado, incluyendo universidades e instituciones del sistema científico tecnológico. Dicho Consejo tendrá por finalidad, en los términos y condiciones que establezca la reglamentación, la evaluación y encuadramiento de las solicitudes de inscripción y sus miembros ejercerán su función ad honorem. Los dictámenes del Consejo sólo tendrán carácter vinculante cuando sean denegatorios de los beneficios previstos en la presente ordenanza.

CAPÍTULO IV

REGISTRO ÚNICO DE EMPRESAS

ARTÍCULO 8º: CREACIÓN DEL REGISTRO ÚNICO DE EMPRESAS. Créase en el ámbito de la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología el Registro Único de Empresas del Distrito. La inscripción en el Registro es condición para el otorgamiento de los beneficios de fomento y promoción que se determinen para las empresas que se radiquen en el Distrito.

ARTÍCULO 9º: INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO. Las personas humanas o jurídicas comprendidas en el artículo 3º deben inscribirse en el Registro Único de Empresas a cuyo efecto deberán acreditar: a) Que su actividad se encuadra dentro de las correspondientes a la Economía del Conocimiento. b) Un mínimo de 6 (seis) meses en ejercicio de alguna/s actividad/es de las indicadas

en el artículo 3°. c) Su efectiva radicación en el Distrito, en la forma y condiciones que determine la reglamentación. d) Que las actividades promovidas se desarrollan en el Distrito, con excepción de aquellas que por su propia índole deban ser preponderantemente ejecutadas en establecimientos de terceros. e) Que al menos el 60% de sus empleados tienen residencia en la ciudad de Paraná y el Gran Paraná. f) En caso de que el beneficiario posea su establecimiento principal, o uno o más establecimientos, sucursales, oficinas o instalaciones de cualquier tipo fuera del Distrito, los beneficios de esta Ordenanza solo son aplicables en la medida en que las actividades promovidas sean desarrolladas dentro del mismo. Toda la información que sea suministrada a estos efectos, tiene el carácter de declaración jurada.

CAPÍTULO V

INCENTIVOS PROMOCIONALES PARA EL DISTRITO DEL CONOCIMIENTO

ARTÍCULO 10º: SITUACIÓN TRIBUTARIA. Sin perjuicio de los efectos derivados de la adhesión a las Leyes Nacionales o Provinciales, las empresas radicadas en el Distrito del Conocimiento e inscriptas en el Registro Único de Empresas reciben el tratamiento tributario establecido en el presente Capítulo, siempre y cuando no registren deuda, incluida la que se encuentre en discusión administrativa con resolución definitiva, así como tampoco en instancia de gestión judicial respecto de sus obligaciones impositivas locales, provinciales y nacionales.

ARTÍCULO 11º: TRIBUTOS. Las empresas que se radiquen en el Distrito y se encuentran inscriptas en el Registro Único de Empresas, en tanto den cumplimiento a los requisitos previstos en la presente Ordenanza y en su Reglamentación, podrán gozar de los beneficios que se determinen sobre los siguientes tributos: 1. Tasa General Inmobiliaria. 2. Tasa Solidaria de Contribución para Obras Públicas. 3. Tasa por Inspección Sanitaria, Higiene, Profilaxis y Seguridad. 4. Fondo Municipal de Promoción de la Comunidad y Turismo. 5. Derecho de Edificación. 6. Tasa por Actuaciones Administrativas. La exención de la Tasa General Inmobiliaria, Tasa Solidaria de Contribución para Obras Públicas y su proporción de Fondo Municipal de Promoción de la Comunidad y el Turismo como así también el beneficio respecto del Derecho de Edificación corresponde al inmueble en tanto este se encuentre afectado exclusivamente a las actividades descriptas en el artículo 3º de la presente, y no menos del setenta por ciento de la facturación total de la empresa provenga del ejercicio de las actividades promovidas por la presente. En caso de que

la empresa tuviera otras actividades declaradas, la exención de la Tasa por Inspección Sanitaria, Higiene, Profilaxis y Seguridad y su proporción de Fondo Municipal de Promoción de la Comunidad y el Turismo, sólo alcanzará a las actividades promovidas en la presente Ordenanza.

ARTÍCULO 12º: SOLICITUD DEL BENEFICIO. Los interesados en la obtención del beneficio de este capítulo deberán presentar una solicitud por escrito y/o de manera virtual a través de las nuevas tecnologías que en el futuro se implementen, ante el Departamento Ejecutivo. El Departamento Ejecutivo dará intervención a la Autoridad de Aplicación para que ésta se expida sobre el otorgamiento del beneficio y eleve sus conclusiones, basándose en el dictamen que haya emitido el Consejo de Consulta y Asesoramiento Permanente, teniendo en cuenta lo establecido en el último párrafo del artículo 7º de la presente.

En el dictamen elaborado por la Autoridad de Aplicación se deberá considerar específicamente si la empresa solicitante se encuentra inscrita en el Registro Único de Empresas y por tanto ha cumplido con los requisitos exigidos en la reglamentación para tal fin. Posteriormente, el Departamento Ejecutivo dictará resolución definitiva sobre la materia.

ARTÍCULO 13º: CONDICIONES PARA LA EXENCIÓN. El Departamento Ejecutivo podrá conceder a las empresas la exención del pago de los tributos enunciados en el artículo 11, con las siguientes condiciones: 1.- Durante los primeros cinco años corridos contados a partir de la fecha de solicitud del beneficio, un ciento por ciento (100 %) de exención. La exención se hará efectiva desde la fecha de solicitud del beneficio, sin poder solicitarse que el mismo sea retroactivo a la fecha de habilitación definitiva de las instalaciones de la empresa solicitante. 2.- Durante los cinco años corridos siguientes al período mencionado en el inciso precedente, un cincuenta por ciento (50 %) de exención. Para acceder a los beneficios previstos en el inciso 2), las empresas que se encuentren en la condición indicada en el artículo precedente, deberán demostrar el cumplimiento de las siguientes condiciones: a) Haber incrementado su planta de personal durante los 5 años anteriores a la solicitud de ampliación, en por lo menos un veinte por ciento (20%). b) Por lo menos dos de las siguientes condiciones: i) Destinar durante los 5 años anteriores a la solicitud de ampliación, no menos del 5% (cinco por ciento) en I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación) del gasto de presupuesto anual comprobable por comprobantes de gastos. ii) Destinar durante los 5 años anteriores a la solicitud de ampliación, no menos del 3% (tres por ciento) en capacitaciones al personal del gasto de presupuesto anual comprobable por comprobantes de gastos. iii) Acreditar la realización de exportaciones de bienes y/o servicios de alguna de las actividades

promovidas de, al menos, un 10% (diez por ciento) de la facturación total correspondiente a esas actividades. iv) Haber implementado durante los 5 años anteriores a la solicitud de ampliación, programas de calidad en cualquiera de las etapas de elaboración de productos y servicios, con certificación otorgada por instituciones nacionales o internacionales de certificación de calidad, reconocidas por el Departamento Ejecutivo.

CAPÍTULO VI

CRÉDITO FISCAL POR INVERSIONES PARA LAS EMPRESAS INSCRIPTAS EN EL REGISTRO ÚNICO DE EMPRESAS

ARTÍCULO 14º: CRÉDITO FISCAL. Transcurrido el plazo de diez años que determina el artículo 13, el Departamento Ejecutivo se encontrará facultado a emitir certificados de crédito fiscal nominativos e intransferibles, para ser utilizados en la cancelación de la tributación de la Tasa por Inspección Sanitaria, Higiene, Profilaxis y Seguridad y Fondo Municipal de Promoción de la Comunidad y Turismo, y de sus accesorios de intereses por mora y multas, cuando así correspondiere, a favor de titulares de empresas radicadas en el Distrito e inscriptas en el Registro Único de Empresas, que realicen inversiones comprobables, y por el total de las mismas, en alguno de los siguientes rubros: 1) Implementación de programas de calidad en cualquiera de las etapas de elaboración de productos y servicios, con certificación otorgada por instituciones nacionales o internacionales de certificación de calidad, reconocidas por el Departamento Ejecutivo. 2) Programas de capacitación de sus recursos humanos. 3) Inversión en I+D+i. El Departamento Ejecutivo estará facultado para incluir en esta modalidad de promoción rubros de inversión diferentes de los enunciados en este artículo, así como también para reglamentar el trámite de aprobación del otorgamiento del crédito fiscal.

CAPÍTULO VII

OTROS BENEFICIOS

ARTÍCULO 15º: OTROS BENEFICIOS. Las empresas radicadas en el Distrito y que se encuentren inscriptas en el Registro Único de Empresas gozarán de los siguientes beneficios: 1. Prioridad en las licitaciones de la Municipalidad, en caso de igualdad de condiciones con otros

oferentes que no posean domicilio fiscal en la ciudad de Paraná. 2. Prioridad en los programas de financiamiento que se estructuren para apoyo a la inversión privada en Investigación, el desarrollo, la innovación, emprendedorismo y otras actividades vinculadas a promover el nacimiento y desarrollo de empresas de economía del conocimiento. 3. Cualquier otro beneficio que surja como consecuencia de la celebración de Convenios con otras Instituciones de interés del Distrito.

CAPÍTULO VIII

PLAN EDUCATIVO PARA PROMOVER LAS INDUSTRIAS BASADAS EN EL CONOCIMIENTO

ARTÍCULO 16º: BENEFICIARIOS. Son beneficiarios de los incentivos previstos en la presente Ordenanza las instituciones educativas e Institutos Científico Tecnológicos establecidos o que se establezcan en el Distrito del Conocimiento. Los beneficios alcanzan, en la medida en que las actividades educativas sean desarrolladas dentro del Distrito, a:

- a. Universidades Nacionales y Provinciales e Institutos Universitarios reconocidos en los términos de la Ley Nacional N° 24.521.
- b. Centros académicos de investigación y desarrollo, institutos de formación técnica superior, centros de formación profesional y otros institutos de enseñanza, que estén incorporados a los planes de enseñanza oficial y reconocidos por el Ministerio de Educación de Nación.
- c. Otros organismos del Sistema Científico Tecnológico argentino.
- d. Otras organizaciones, públicas, privadas o mixtas, tales como aceleradoras, incubadoras, Unidades de Vinculación Tecnológicas UVT, u otras que sean parte del ecosistema de innovación tecnológica. En este caso deberá existir un dictamen específico aprobatorio por parte del Consejo.

ARTÍCULO 17º: ÁREA PRIORITARIA. El Distrito del Conocimiento es un área prioritaria para la implementación de proyectos piloto de enseñanza del idioma inglés, informática o cualquier disciplina vinculada a las actividades promovidas, en los distintos niveles y modalidades del sistema educativo de gestión estatal, y para la radicación de nuevas escuelas de modalidad técnica.

ARTÍCULO 18º: INNOVACIÓN CURRICULAR. Se promoverá ante el Consejo General de Educación la elaboración de un programa de innovación curricular en las escuelas técnicas de gestión estatal, teniendo como referencia las necesidades formativas del desarrollo del Distrito del Conocimiento.

ARTÍCULO 19º: PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN. La Autoridad de Aplicación, en forma conjunta con el Consejo General de Educación, podrá propiciar programas de Capacitación de Formación Técnico Profesional del Distrito del Conocimiento.

ARTÍCULO 20º: ACUERDOS DE COLABORACIÓN. El Gobierno de la Municipalidad de Paraná podrá generar acuerdos de colaboración con instituciones provinciales y nacionales y proveer asistencia para el financiamiento de proyectos de investigación y/o desarrollo de contenidos aplicables directamente a las actividades promovidas por la presente Ordenanza, que sean llevados a cabo de manera conjunta por empresas inscriptas en el Registro Único de Empresas y universidades.

CAPÍTULO IX

INTERNACIONALIZACIÓN DEL DISTRITO DEL CONOCIMIENTO

ARTÍCULO 21º: INTERNACIONALIZACIÓN. La estrategia de internacionalización del Distrito del Conocimiento se orienta a generar acciones de inserción internacional, capacitación en comercio exterior, fomento a la asociatividad exportadora, provisión de inteligencia competitiva, planes de primera exportación, así como cualquier otra iniciativa que impulse el desarrollo de mercados externos.

CAPÍTULO X

SANCIONES

ARTÍCULO 22º: SANCIONES. El incumplimiento de lo establecido en la presente Ordenanza y su reglamentación, así como de las demás ordenanzas y normas municipales, provinciales y nacionales aplicables, dará lugar a las sanciones que se detallan a continuación: 1. Apercibimiento, en el caso de faltas leves. 2. Multas de entre 100 y 500 unidades fijas. 3. Baja provisoria o definitiva de la inscripción en el Registro Único de Empresas, con la consecuente caducidad de los beneficios fiscales y no fiscales previstos en el presente régimen, que se hubieren otorgado a empresas beneficiadas. 4. Inhabilitación para volver a solicitar la inscripción en el Registro Único de Empresas cuando mediante resolución fundada de la Autoridad de Aplicación se constate falta grave en el cumplimiento a lo establecido en esta Ordenanza y su reglamentación, así

como de las demás ordenanzas y normas municipales, provinciales y nacionales aplicables. En este caso, se dará intervención al Consejo de Consulta y Asesoramiento Permanente, cuyo dictamen será no vinculante. 5. En caso de detectarse la falsedad u ocultamiento de información por parte de los potenciales beneficiarios a los efectos de la incorporación al Registro y el trámite de los beneficios previstos en la presente, ello implicará la baja de los beneficios desde el momento del otorgamiento, debiendo abonarse las obligaciones incumplidas con más sus intereses y el máximo de las multas indicadas en el punto 2.

ARTÍCULO 23º: PROCEDIMIENTO SANCIONATORIO. El procedimiento sancionatorio será tramitado por ante la autoridad de aplicación e incluirá, el dictado de un acto administrativo motivado que dará inicio a la investigación y formulará cargos al investigado, en el que señalará con precisión y claridad las disposiciones presuntamente infringidas y las sanciones procedentes, para que el investigado, en ejercicio de su derecho de defensa y contradicción, presente escrito de descargos y aporte las pruebas que pretenda hacer valer al interior de la investigación dentro del término de quince (15) días. Cuando deben practicarse pruebas, se producirán en un término de treinta (30) días, Finalizado el período probatorio, se correrá traslado al investigado para alegar la conclusión por el término de diez (10) días, luego de lo cual se resolverá dentro del término de 30 días. Las sanciones que se apliquen serán recurribles por las vías que prevé la Ordenanza de trámite administrativo municipal.

CAPÍTULO XI

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ARTÍCULO 24º: Dentro del fragmento urbano definido en el artículo primero, las personas humanas o jurídicas radicadas o que se radiquen en el Distrito, a los efectos de la normativa urbanística, tendrán un tratamiento específico por parte de la Comisión Permanente de Revisión y Actualización de la Normativa Urbana creada por la Ordenanza N° 9.430, pudiendo ser liberados de las restricciones que regulan los distintos distritos urbanos en que se asienten, de acuerdo al procedimiento de la citada Ordenanza y con Resolución del Departamento Ejecutivo.

CAPÍTULO XII

DISPOSICIONES FINALES

ARTÍCULO 25º: Modifíquese el artículo 172º del Código Urbano, el que quedará redactado de la siguiente manera:

“Artículo 172º.- ÁREA DE PROTECCIÓN PATRIMONIAL "TÚNEL SUBFLUVIAL" 1. CARÁCTER: El túnel amerita reconocimiento por su valor funcional y económico en razón de los recursos invertidos en esa infraestructura, pero también el valor social y cultural de los recursos edilicios y paisajísticos que constituyen su entorno y que deben preservar su carácter de puerta de acceso a la ciudad y enmarcar la obra. Este entorno se presenta hoy medianamente configurado con una dominante de equipamientos públicos, privados y de organizaciones intermedias de uso público e instalación en grandes usos parcelarios que conforman un tejido particular de grandes contenedores (hospital Neuropsiquiátrico, Aéreas de Informes, Clubes, etc.). 2. DELIMITACIÓN: Área delimitada al norte por el río Paraná y prolongación de Juan Jozami, al este por calle Ayacucho, E. Echeverría y Rondeau, al sur por Avda. Antonio Crespo y su prolongación ideal hasta el cauce del Aº Las Viejas y el cauce del mismo. 3. TEJIDO URBANO: 3.1. Protección edilicia: Son aquellos que pertenecen al ente Interprovincial del Túnel Subfluvial, los cuales se deben mantener sin alterar la esencia y protección edilicia del túnel, siempre preservando su durabilidad y el valor funcional, económico, social y cultural de los recursos edilicios y paisajísticos que constituyen su entorno y que hacen necesaria su conservación. 3.2. Protección ambiental Las nuevas construcciones, ampliaciones, refacciones o modificaciones totales o parciales que se proyecten en las parcelas del área y que no estén alcanzadas por la protección edilicia deberán reunir las siguientes características: a) Se tenderá a reforzar los vínculos de la obra con el entorno, quedando sometida las nuevas construcciones y modificaciones totales para su aprobación, a la intervención de la Secretaría de Planeamiento y Desarrollo Territorial de la Municipalidad de Paraná u organismo que lo sustituya. b) Deberá existir un predominio del área verde superior al 40% (cuarenta por ciento). c) No se autorizan subdivisiones menores a 1000 (mil) m² y de ancho menor a 30 (treinta) metros. d) Se autorizan usos recreativos, turísticos, deportivos, educativos, científicos y tecnológicos y toda instalación de eventos promocionales (ferias, exposiciones, muestras). e) Se deberá prever retiros de líneas de edificación y ejes medianeros de 5 (cinco) metros como mínimo. 4. ESPACIO PÚBLICO Dentro del Área de Protección Patrimonial rigen las siguientes disposiciones para: 4.1 Forestación: El arbolado en las calles del área será proyectado por la

Municipalidad a través de la Dirección de Parques y Paseos la que procederá a la plantación de los mismos.”

ARTÍCULO 26º: Se abroga la Ordenanza N° 9575 “RÉGIMEN DE PROMOCIÓN A LA INDUSTRIA DEL SOFTWARE”.

ARTÍCULO 27º: COMUNIQUESE.

CAPITULO VIII: ENTREVISTAS

8.1 Modelo de entrevista

Las entrevistas fueron realizadas de forma presencial a tres personas que participaron activamente de la aplicación de la política en análisis, y consistían en la realización de preguntas claves que ayudarían al estudio, aunque se intentó tener el menor control posible sobre la extensión o alcance de las respuestas por parte de los entrevistados en pos de recabar toda información extra que pudiera nutrir la información disponible.

Las preguntas planteadas fueron pensadas en pos de responder a los criterios de evaluación, con lo cual podría observarse una división de las mismas observando el cuestionario que los

entrevistadores tenían en su poder al momento de las entrevistas, aunque esto no fue comunicado a los entrevistados. Así mismo, cabe mencionar que las preguntas no fueron suministradas con anterioridad a los entrevistados, para lograr una mayor naturalidad en sus respuestas.

Las preguntas realizadas fueron:

Para evaluar la racionalidad

Relevancia

1. ¿Cuál es el/los problema/s por el que surge el proyecto?
2. ¿Cuáles fueron la/s fuente/s para determinar el problema y sus características?
3. ¿Cuál es el público objetivo de la política pública? ¿cómo se identificó? ¿está cuantificado?
4. ¿Se contemplaron variables socioeconómicas externas que pudieran influir en la ejecución?

Pertinencia

Sobre el objetivo principal:

1. ¿Cuál es?
2. ¿Hay un responsable para su consecución?
3. ¿Se estableció una fecha de realización y/o cronograma de tareas intermedias que permitan lograr el objetivo propuesto?
4. ¿Se establecieron métricas para determinar el alcance del objetivo y/o metas intermedias?
5. ¿Fue plasmado formalmente en algún documento, ya sea oficial o interno?

Para evaluar la coherencia

Coherencia interna

1. ¿Cuáles son los recursos principales que condicionan la ejecución de la política pública?
¿Se cuenta internamente con esos recursos?

Coherencia externa

1. ¿Se ha contemplado la legislación vigente referida a la temática en los diferentes estamentos del Estado?
2. ¿Cómo se alinea esta política pública con las políticas públicas o normativas preexistentes? ¿Existen políticas públicas o programas vigentes relacionados por su objetivo, espacio o tiempo?
3. ¿Se tuvieron en consideración la ejecución de políticas públicas similares en otras jurisdicciones para el diseño de la presente política pública?

8.2. Entrevistas

Las siguientes, son transcripciones textuales de las entrevistas, donde se intentaron realizar la menor cantidad posible de correcciones y solo con fines de mantener una lógica para el lector.

8.2.1. Entrevista a Diego Alvarez Daneri

Subsecretario de Ciencia y Tecnología de la Municipalidad de Paraná entre los años 2021 y 2023. Fecha de realización: 15 de diciembre de 2023

[Presentación y saluciones previas]

¿Cuál es el/los problema/s por el que surge el proyecto?

- Hubo mucha iniciativa con anterioridad a la gestión (municipal de Adán Humberto Bahl, intendente de Paraná en el periodo 2019-2023) que incluso trascendían de gestiones anteriores. Yo me remontaría de la creación del Polo Tecnológico del Paraná hace 10 años. Siempre fue una

necesidad o un deseo de las empresas de tener un lugar donde concentrar sus actividades y donde poder desarrollar sus actividades económicas y productivas. Habían tomado como base, como ejemplo, como norte, espacios científicos tecnológicos como el PTLC (Parque Tecnológico Litoral Centro, situado en la ciudad de Santa Fe) y otras iniciativas de otros parques tecnológicos; pasando las sucesivas gestiones en la búsqueda de un espacio, de un área. Nunca se había podido concretar en gestiones anteriores, incluso con acompañamiento del Ejecutivo Municipal y del Ejecutivo Provincial.

Se intentó crear un espacio de este estilo en las gestiones de José Carlos Halle (2008-2011) y luego en la de Blanca Osuna (2011-2015) y la segunda gestión de Sergio Varisco (2015-2019). Cada una de estas propuestas incluía una delimitación geográfica diferente: En la zona del Ejercito Argentino (cerca de El Paracao), el Ferrocarril de Paraná, el Parque Varisco; este último tuvo mucho apoyo durante la gestión de José Carlos Halle pero a último momento el Concejo Deliberante no acompaña el proyecto.

En la gestión de Sergio Varisco pasó algo similar, solo que en este caso fueron los grupos ecologistas quienes se oponían a la instalación en el Parque Varisco.

Al asumir la gestión de Adan Humberto Bahl (2019-2023), una de las primeras cosas que se hizo fue juntarse con los referentes del Polo Tecnológico del Paraná de ese momento, y ver qué iniciativas existían. En su momento, ellos desconfiaban debido a los proyectos truncos anteriores.

Cuando comenzamos a trabajar este problema desde la gestión municipal, quienes componíamos el equipo de la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología ya conocíamos acerca de la problemática, sabíamos que era lo que ellos querían y cuáles eran las aspiraciones del sector.

Empezamos a tener reuniones de trabajo para conocer sus necesidades, qué estaba pasando en el sector y qué era lo que querían. A partir de esto, decidimos empezar a pensar en un Distrito del Conocimiento, en un distrito como tal, y no tanto en un parque tecnológico, o un lugar cerrado, o un edificio público, sino un área, una zona geográfica. ¿Y por qué esa zona geográfica? Porque ya había iniciativas de este sector productivo allí. Por ejemplo, el Hotel Posta del Sol ya estaba haciendo una reconversión tecnológica con espacio incremental a disposición de las empresas en la economía de conocimiento.

Además, la Facultad Regional Paraná de la Universidad Tecnológica Nacional tenía un proyecto en la zona. En un principio, la administración del Tunel Subfluvial se mostró muy interesada en el tema. En esa zona de la ciudad también está el Laboratorio Dominguez, un referente a nivel nacional sobre bioequivalencia, dentro de lo que es la economía del conocimiento.

Al momento de nombrar al espacio como tal, decíamos “Distrito tecnológico” o “Distrito de Innovación”. Pero trabajando con German Gatti -quien fuera Subsecretario de Ciencia y Tecnología de la Municipalidad de Paraná entre 2020 y 2021-, de nuestra propuesta de trabajo en conjunto, decidimos llamarlo “Distrito del Conocimiento”, para buscar una característica diferencial con otros distritos, pensando en un lugar donde se puedan desarrollar las empresas, vengan y alquiler, con ventajas competitivas para las empresas que allí se radiquen.

Nosotros tuvimos reuniones con gente del Gobierno de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, de distintas gestiones, quienes nos recibieron muy bien. Allí nos contaron el modelo Parque Patricios, lo cual desarrolló un área en Ciudad de Buenos Aires y realmente la puso en valor. Lo que nosotros veamos como negativo de ahí que hubo mucha expulsión de gente que vivía en esa zona, o sea, vecinos históricos, de toda la vida que vivía ahí y que se fue, pero bueno, eso lo veíamos como contra sobre todo acá en Paraná. Nosotros sabíamos que eso era muy difícil que pase, sobre todo en un principio las empresas locales, que son las que supuestamente iban a hacer uso de todo ese lugar, no es lo mismo que Mercado Libre, Globant o empresas de esas dimensiones.

-Para clarificar unos conceptos que comentaste, cuando vos hablas de empresas, ¿te referías a empresas más que nada a las empresas comprendidas dentro del Polo Tecnológico del Paraná o fue más amplio en sus inicios?

El Polo Tecnológico fue una institución referente para poder comprender qué empresas podrían radicarse en el Distrito. Igualmente siempre tuvimos reuniones y charlas con empresas locales que no se comprendían dentro del Polo.

-Cuando vos hablas de la necesidad que se buscaba cubrir, era más que nada contar con un espacio físico, es decir, establecer un área determinada, del tipo que sea, pero un área al fin para desarrollar este tipo de actividades.

Correcto. Concentrar en un lugar este tipo de actividades. ¿Por qué? Porque al estar juntas, o en cercanías, hay una sinergia colaborativa, esto es importante sobre todo por la heterogeneidad de empresas que pueden convivir en un mismo espacio.

Así nacen iniciativas como el proyecto del Coworking, que iba a estar radicado en La Candela (salón ubicado en inmediaciones del Tunel Subfluvial, al ingreso de la Ciudad de Paraná), que no se pudo llevar adelante, pero la idea era que allí puedan confluir las actividades del Distrito, que sea el lugar tangible.

Ese proyecto de coworking se termina reconvirtiendo, en el año 2022, en el FabLab (FabLab de Industrias Creativas y Culturales), que se termina de concretar durante el 2023. Ese fue el primer edificio tangible, propio de la Municipalidad de Paraná, dentro del Distrito del Conocimiento.

-Cuando tuvieron que determinar quienes iban a ser los beneficiarios de esta política pública, ¿tomaron como referencia algún censo? ¿Hicieron algún estudio de campo? ¿Trabajaron más que nada con el Polo Tecnológico y se quedaron con esa población con miras de ampliarla o se tomó un padrón o nómina de empresas externo con las que trabajar?

Al principio trabajamos con las empresas del Polo. Se hizo un relevamiento de empresas a finales del 2020. Se realizó un relevamiento de las empresas y sus ofertas, yendo por fuera de las empresas que ya estaban nucleadas bajo el Polo Tecnológico.

En ese momento, en plena pandemia, era de suma importancia identificar qué ayudas o soluciones podían dar las empresas de la economía del conocimiento a empresas tradicionales o a la comunidad en general.

Entre las empresas nucleadas bajo el Polo Tecnológico de Paraná, las resultantes de este relevamiento y otras instituciones, pudimos armar una base un poco más amplia y fuerte, que trascendía los límites de una institución como el Polo Tecnológico.

El número de empresas que pudimos identificar era de más o menos 25, siendo que el Polo tenía alrededor de 15 socios, siendo hoy 50 o 60 socios.

-Eso también habla del sector de la economía del conocimiento en constante expansión y lo importante que ha sido en estos últimos años

Exacto. Cuando hablábamos con la gente del Polo Tecnológico, ellos hacen referencia a todo lo que han crecido, y yo siempre les hago referencia que no fue por arte de magia, sino que hubo un contexto internacional y nacional que ayudó a que el sector crezca.

Hicieron un muy buen trabajo pero hubo un acompañamiento esencial del Estado, ese crecimiento no se hubiese podido dar sin el acompañamiento de la gestión municipal, que estuvo apoyando con actividades, capacitaciones, con una participación activa en el desarrollo del ecosistema de la economía del conocimiento, ya sea desde sponsorar una actividad hasta una participación activa del Estado Municipal dentro del Polo Tecnológico como socio activo, a diferencia de otras gestiones donde no le daba demasiada importancia, incluso teniendo diferencias.

Este rol activo del Estado Municipal ayudó al desarrollo del Polo y al crecimiento de sus socios.

Sobre el objetivo principal de la política pública: A) ¿cuál es? B) ¿Hay un responsable para su consecución? C) ¿Se estableció una fecha de realización y/o cronograma de tareas intermedias que permitan lograr el objetivo propuesto? D) ¿Se establecieron métricas para determinar el alcance del objetivo y/o metas intermedias? E) ¿Fue plasmado formalmente en algún documento, ya sea oficial o interno?

Cuando se empezó a trabajar lo del distrito, estaba Germán Gatti como Subsecretario. Eso lo tomó de él, yo participaba en reuniones internas de trabajo (en carácter de Director). Los que lideraban este proceso eran German con el Ingeniero Gustavo Bizai (ver qué cargo tenía el colo)

Hubo participación de equipo de otras áreas de la Municipalidad, tengo muy presente a un equipo de legales que nos acompañó en este proceso y a actores del Honorable Concejo Deliberante como Irene Esquivel (Secretaria del Honorable Concejo Deliberante 2019-2022).

Desde mi rol siendo parte del equipo, participábamos en las reuniones de trabajo con un montón de ideas que teníamos con Martin (Poner acá el cargo) pero en las negociaciones más políticas no participaba. Por ejemplo, yo no participé de las reuniones con la oposición en el Concejo Deliberante pero si participé de reuniones con el Polo Tecnológico.

Sí existía un plan de trabajo y responsabilidades nuestro, no documentado. Los lunes de cada semana dividíamos las tareas en un Excel o un Trello, entonces cada uno de nosotros sabía que hacer pero nada documental, no teníamos un plan. Incluso, muchas veces, a la par de eso, hacíamos

otra cosa. Por ejemplo, yo estaba a cargo del Concurso de Ideas de Negocios, y a la vez cumpliendo con otras responsabilidades que nos imponía la pandemia, como relevamientos, o con necesidades propias del municipio, como por ejemplo, crear una web para facilitar las compras del Estado Municipal.

Es más, cuando se empezó a trabajar la idea, nosotros pensamos que la normativa de creación del Distrito del Conocimiento se iba a dar al final de la gestión. Realmente pensamos que se iba a ir construyendo de una manera diferente, que se iba a ir trabajando toda la gestión en el desarrollo, diseño e implementación, y que se iba a ir construyendo de una manera diferente a como se dio.

Aceptación política tuvo de todos lados. De hecho, la norma de creación del Distrito del Conocimiento se aprueba por unanimidad en el Concejo Deliberante. En ese proceso, Ana Ruberto tuvo una importante participación como concejala, además de otros concejales que también acompañaron el proceso. En octubre de 2020 fue cuando se aprobó la norma, lo que nos puso a trabajar en la reglamentación de la ordenanza, que sale en 2021, a principios de ese año.

-Aprobada esa ordenanza, ¿se empezó a trabajar en un programa más a largo plazo? ¿Se estableció algún norte como para saber hacia donde ir?

En marzo de 2021, German Gatti renuncia a la subsecretaría y quedo yo a cargo, teniendo designación recién en octubre de ese año como subsecretario. En ese interín, yo tomé el rol activamente más que nada porque el trabajo tenía que seguir. En ese periodo sin subsecretario, las decisiones recayeron más que nada en el Secretario del área debido a la acefalía de la Subsecretaría.

Nosotros, con todos estos cambios dados a partir de la norma, nos habíamos propuesto como meta y como trabajo, hasta el 10 de diciembre de 2023, la radicación de empresas, en el Distrito tenía que haber empresas radicadas.

Nos encontramos con la limitación de que las empresas de Paraná o que tienen sede, la gran cantidad, son PYMEs o empresas chicas, la más grande debe tener 20 empleados. Entonces la capacidad empresarial de ellas, por como vienen acostumbradas a trabajar, no sólo necesitan de los beneficios fiscales, sino también que el Estado esté presente para ayudarte en tu radicación o directamente proveerte un lugar donde vos puedas desarrollarte; era muy difícil que las empresas por sí solas salgan a buscar una casa para alquilar por la zona y radicarse. En su momento, estaba el

proyecto de creación del Coworking en La Candela, era un espacio que ya estaba apalabrado con empresas para ocuparlo, con alquileres, que se cayó después de la pandemia, ya que se instaló mucho lo del trabajo remoto, por lo que no había una necesidad de salir a buscar un lugar físico para que la actividad de la empresa se concrete, todo lo contrario. Actualmente, la gente está volviendo más a la presencialidad, por lo que están buscando más este estilo de espacios.

En ese momento, hicimos formularios, siguiendo con lo que dictaba el Decreto reglamentario de la creación del Distrito del Conocimiento. No fue algo de un día para el otro, llevó un proceso interno bastante largo.

Si vos me preguntas si nosotros tuvimos una planificación, un plan de trabajo con tiempos, objetivos, indicadores, no, no los tuvimos. Nosotros no dijimos “En el 2022 tiene que haber cinco empresas radicadas”, no. No existió porque también en el medio íbamos sorteando muchos obstáculos y muchas decisiones se tomaban sobre la marcha. ¿Son necesarios esos objetivos e indicadores? Si, porque eso te marca un norte, porque además, si los tenes, llegado el momento de evaluarlos, tenés con qué hacerlo. Nos costó mucho hacer eso, nos costó mucho trabajar con indicadores.

Nosotros no dijimos a ver en el 2022 tiene que haber cinco empresas radicadas para no no no no no no no no no, porque también digamos íbamos sorteando varias cosas y muchas decisiones en el en el en el andar vos Messi son necesarias tres objetivos indicadores porque eso sí te marca te a nosotros nos planteamos tener cinco empresas esos objetivos no cumplido o cumplido parcialmente.

Nos costó mucho hacer eso nos costó mucho hacer trabajar con indicadores.

-¿Cuáles son los recursos principales que condicionan la ejecución de la política pública?
¿Se cuenta internamente con esos recursos?

El principal recurso es el talento humano, siempre. Si vos querés gestionar y que las cosas se hagan, la plata es importante, pero no es lo más importante.

Realmente el valor de las cosas se ven con la gestión cuando los recursos son limitados. En un principio, no había muchos recursos porque no había gestión. En realidad, eso funciona más a criterio de la autoridad de turno, si te va liberando o no plata, recursos, presupuesto. Nosotros, como

subsecretaría, y como la mayoría de las subsecretarías, salvo algunas de servicios, no teníamos demasiados recursos en un principio.

Nosotros como equipo de trabajo no veníamos de la política, entonces nos costaba un montón entender cómo funcionaba esta cuestión de la gestión pública. Veníamos más de una filosofía de “hacelo y después vemos” pero con el tiempo aprendimos a usar los sistemas de compra fue mucho más fácil; aunque seguíamos limitados en algunas decisiones por los superiores.

En cuanto al recurso más importante, es el talento humano, y en ese sentido se laboró bien. Fue muy importante al principio la participación de Melisa (Sartore, abogada de planta permanente de la Municipalidad de Paraná), como abogada y como conocedora de lo público de lo público y lo institucional y lo legal dentro de un esquema municipal.

Después, una de las limitantes, que era a lo que venia la pregunta anterior, era la limitación de las tierras. Había, dentro del Distrito del conocimiento, tierras de dominio provincial comprometidas al municipio para que se de el desarrollo. Y al día de hoy, no sé si la transferencia ya se realizó, para poder así realmente construir y desarrollarse alguna empresa o cualquier organización.

Al principio, fue un comodato pero después se hablaba de una transferencia total. Pero era una cuestión de idas y venidas con fechas poco precisas, lo cual condicionaba las decisiones que podíamos tomar con respecto al desarrollo en el distrito. Además, toda la cuestión de la transferencia de tierras no dependía de nosotros, sino de algo entre el intendente y el gobernador.

Es por eso que era muy difícil decir “sí, en dos meses tenemos cinco empresas radicadas y con lotes distribuidos para que se radiquen más”, no, no lo podíamos hacer.

-O sea, tenían los recursos pero no se podían manejar libremente. Ese era el principal problema.

Exacto. Y en lo que respecta a recursos económicos, salimos a buscar financiamiento nacional, presentándonos a diferentes convocatorias.

-¿Se ha contemplado la legislación vigente referida a la temática en los diferentes estamentos del Estado? Ya sea nacional, provincial o local.

Si, de normativa nacional se consideró la Ley de Economía del Conocimiento, que fue aprobada al final de la gestión de Mauricio Macri, en 2019, que después fue derogada y vuelta a presentar. De hecho, la nueva ley sale después que la normativa del Distrito del Conocimiento.

A nivel provincial, participamos de un par de reuniones de implementación de la nueva ley de economía del conocimiento, lo mismo con la ley de software.

A nivel municipal, trabajamos con el Código Urbano, más que nada realizando unas modificaciones para que la ordenanza de creación del distrito del conocimiento pueda ser sancionada.

-Y en cuanto a programas, por ejemplo u otras políticas públicas no necesariamente una legislación, sino tal vez programas nacionales o alguna otra política que le haya servido, por ejemplo de incentivo, como palanca o que tal vez a ustedes digan “nos sirvió de norte”. Nos hablaste del proyecto de Parque Patricios en Ciudad de Buenos Aires al principio, pero independientemente eso, por ejemplo, un programa que usted dijera “nos apalancó”

Hubo, en ese momento, una gestión nacional que trabajó mucho en la economía del conocimiento. Se crea un área específica de economía del conocimiento, siendo por momentos Secretaría y por momentos Subsecretaría. En un principio, estaba María Apólito a cargo, quien le dio mucha manija al tema. La verdad es que estuvo bueno, a nosotros nos servía mucho.

De hecho, hubo programas nacionales convocatorias con financiamiento, por ejemplo programas nuevos, no de la economía del conocimiento, del cual tuvimos dos. Se presentaron proyectos y, si bien había un componente de acompañamiento político, se ganaron mediante esa convocatoria.

Nos presentamos ante esas convocatorias y se aprobaron. Primero fueron 20 millones de pesos, después hubo una segunda convocaría donde fueron 40 millones de pesos. Con eso se hizo el FabLab y el Hub de Innovación, que son los contenedores que están en el Distrito. Además, hubo aportes del municipio porque obviamente la plata no alcanzaba. Entre que te adjudican el proyecto y te mandan el dinero pasan alrededor de seis meses, entonces se desvaloriza.

Después hubo capacitaciones, que nos han servido mucho. Largamos capacitaciones en oficios de la economía del conocimiento, que se realizaron a partir de financiamientos de Nación para capacitar en economía del conocimiento. Eso también son servía a nosotros para vincularnos

con el ecosistema en general y desarrollar perfiles profesionales que las empresas necesitan. Además, nos permitió trabajar con empresas como DominguezLab o The Rabbit Hole, y vincular con universidades como UTN o UADER. Todo eso a nosotros nos dio herramientas para poder tener un mapeo de todo lo que estaba pasando.

Además del caso del Distrito de Parque Patricios, ¿se observaron otros casos similares en otros lugares del mundo que hayan servido de inspiración para la generación de esta política pública?

Si, Medellín. Ese caso lo estuvimos viendo mucho. También trabajamos mucho observando la experiencia de Barcelona, del Distrito 22@, nos metimos mucho a ver qué pasaba ahí, que era lo que estaban haciendo.

En el caso local, observamos mucho a los parques tecnológicos: el PTLC, el de Misiones, la historia de lo que pasó en Mendoza.

[Fin de la entrevista y saluciones de cierre].

8.2.2. Entrevista a Martín Sanchez

Director de Divulgación Científica y Tecnológica de la Subsecretaria de Ciencia y Tecnología de la Municipalidad de Paraná entre los años 2021 y 2023. Fecha de realización: 11 de enero de 2024.

[Presentación y saluciones previas]

- En términos generales y para comenzar, queremos consultarte sobre el problema y sus características: ¿Cuál es el objetivo que se plantearon inicialmente? ¿Cuál es el público objetivo de esa política pública que pensaron y cómo se identificó? Así mismo ¿El público estaba cuantificado? ¿Se contemplaron variables socioeconómicas externas que pudieran influir en la ejecución? Si quieres, arrancamos por la más general: sobre cuál es el problema por el cual surge el proyecto que los motivó.

La motivación del diseño de la política pública que nosotros llevamos adelante, la cual podríamos resumir con el título de “El distrito de conocimiento” tenía que ver con la experiencia

que cada uno de nosotros del equipo traía de sus actividades anteriores. Cada uno traía un bagaje de dificultades, problemas o motivaciones para generar esto.

En el caso mío, puntualmente, era la finitud, el pequeño alcance de las acciones que vos podías hacer dentro la institución en la que uno trabaja, o en el área que trabaja (yo trabajaba en la universidad; y ahora volví a trabajar en el mismo lugar). La institución en sí tiene algún límite, uno en el que se siente “cómoda” y se autolimita: primero para definirse pero, además, una vez que la institución se define, la misma empieza a trabajar bajo sus límites terminan formando estructuras que, cuando ya tienen la trayectoria, se sienten cómodas y salir de ahí es muy dificultoso. Así, las propuestas que se generen dentro de esas instituciones, aunque sean interesantes, deciden en general, no avanzar porque es incómodo, a veces para las instituciones, avanzar en áreas donde otros espacios u otras instituciones ya lo delimitaron como campo propio.

Así, se produce un campo de negociación muy complejo para avanzar. Donde, además, difícilmente se pueda avanzar en un desarrollo en forma cooperativa o con la mirada de la cooperación: eso, en Argentina, es muy complejo; en Entre Ríos es más complejo; en Paraná es hiper complejo y dentro de las universidades es aún mucho más complejo, más si tenemos en cuenta que dentro de las universidades tienen una historia de siempre sentirse agraviadas y atacadas por los poderes políticos en general. Entonces han formado una capa protectora, donde no quieren que entre nadie, y eso dificulta la posibilidad de que las universidades permitan que otras instituciones opinen sobre los procesos pedagógicos, el proceso de investigación, y sobre el proceso de, en mi caso particular, de transferencia de tecnología que es donde trabajaba.

Sí, entonces mi primer motivación personal fue querer hacer cosas que la institución no me permitía y, segundo, es que veía que cuando querían articularse las cosas con otros sectores, como empresas y estado, cada uno trabajaba separado, y esto era muy muy grave.

De hecho, son como engranajes que trabajan en velocidad diferentes entre sí: y cuando vos querés formar una máquina entre tres engranajes, y los tres van a velocidades diferentes, necesitas unidades espacios o yo le diría “unidades de interfaz” que vayan acoplando esas velocidades. Eso es lo que yo creo que hago, y lo que tratamos de hacer en general: establecer sistemas que acoplaran la velocidad de una institución con otra, los intereses y los objetivos. En definitiva, objetivos más grandes, incluso que los que abarcaban las instituciones individualmente.

En línea general, todos nos veíamos como facilitadores del proceso, como la gente que va y le pone al engranaje un poquito de aceite, un poquito de grasa. Nos vimos como una gran unidad de interfaz.

Esto se empezó a gestar mucho antes de que nos conformáramos como grupo. Se gestó en espacios de intercambio de opiniones que, voy a hacer claro, fueron: asados, salidas, juntas, congresos; que nos juntábamos y decíamos “podemos hacer esto”, o “aquello”.

Pero, básicamente, yo diría que el espacio del distrito de conocimiento intentó en un principio, y creo que en cierta forma algunos objetivos alcanzó, ser un espacio de articulación la velocidad de diferentes: el sector privado es una velocidad con objetivos diferentes con objetivos particulares, el espacio científico tecnológico con su con su velocidad puntual y su objetivo particulares y el Estado con su con cuestiones y sus objetivos particulares.

Y aquí podría explayarme un montón, pero simplemente señalar que el Estado, a las personas que trabajan en él, tienen en sus cabezas como objetivo el de ganar la elección que viene (eso es así, y creo que está bien que sea así). Entonces vos tenés que entender que tiene una velocidad de 4 años y cada dos años tiene un hito en el que se va viendo la velocidad.

Así mismo, uno tiene que entender el lugar que ocupa dentro del Estado y, aún más, que este tema es relativamente nuevo: el Estado lo comienza a tratar recién hace unos 10 años y nuestra Constitución tiene más de 200.

Por su parte, la empresa tiene que ganar plata: tiene que pagar los sueldos de la gente, le tiene que cerrar los números y un montón de otras consideraciones. Entonces, apostar a la innovación, al desarrollo es algo que la empresa tiene que tenerlo muy bien acoplado, porque si no pierde plata.

Y las universidades investigan, y las investigaciones en promedio en una universidad no son menores de 5 años, y vos a una empresa no le podés decir “esperá cinco años para ver el resultado y ver, después, si lo podés vender”.

Son velocidades diferentes, y yo siempre lo entendí así. El distrito estuvo pensado para que esas tres velocidades tuviesen un espacio de articulación. Y por eso, en todas las actividades que hacíamos, involucrábamos a los tres sectores.

Repito, esa situación se daba porque no había una institución que dijera yo voy a hacer el líder de esto, con la responsabilidad de liderazgo. No de ser dueño el que te da las órdenes, sino desde el lugar de sacrificar parte de mi equipo en beneficio de un beneficio mayor que nos involucra a todos.

Alguien que tome la decisión de ante la primera adversidad no caerse: una empresa si lo decide hacer y no le cierran los números a fin de año, posiblemente evalúe la posibilidad de descartarlo; en una universidad pasa algo parecido, los recursos en general son muy finitos y escasos, y acostumbran a vivir del Estado, sin la apertura a la posibilidad de fondos que no se dan proveniente del Tesoro Nacional.; entonces si, siempre tuvimos convencido que el único que estaba en condiciones de tomar la posta y hacer liderazgo de esto, era el Estado.

- Cuando tuvieron que definir el público objetivo de la política ¿Pudieron identificarlo, o se tomaron el trabajo de identificarlo? ¿Lo pudieron cuantificar como una cantidad exacta?

No lo pudimos cuantificar, sino que lo fuimos descubriendo. Nos dimos cuenta de la falta de conocimiento que nosotros teníamos a medida que íbamos gestionando.

Nosotros hicimos un diseño de política a ciegas y no sabíamos que lo estábamos haciendo a ciegas, creíamos que el universo que nosotros conocíamos era el universo existente y no era así.

Sobre el diseño del trabajo, (voy a hacer una aclaración: no estuvo escrito desde el principio, sino que era una charla, eran ideas), se materializaba en el nombre de las tres Direcciones que tenía la Subsecretaría, pero al poco tiempo de que nos juntamos a trabajar, yo me di cuenta de que necesitábamos generar indicadores que nos permitieran ir hacia acciones más ciertas, más concretas, con objetivos más cuantificables. Sobre todo, a mí, me interesa mucho los indicadores de impacto, que muestran lo que queda después de ejecutar la actividad en el distrito, o sea, como modificaste la realidad. Eso siempre trabajé en mi trabajo anterior, trabajé mucho tema de indicadores, porque yo vendía mi trabajo a través de indicadores.

Con esto, nos dimos cuenta que el universo de emprendedores que nosotros conocíamos era el 10% de lo que existía (hablando de emprendedores de la economía de conocimiento, tecnológicos O área de la innovación). También nos dimos cuenta que conocíamos empresas en la misma proporción, y así también el 10% de la oferta del sistema científico-tecnológico. También nos dimos

cuenta que el Estado, en otras áreas, también generan acciones de innovación y desarrollo; conocíamos muy poco dentro del Estado. Yo te diría que si tengo que cuantificar sin número comprobable, te diría que solo el 15% conocíamos y cuando apenas empezamos a ejecutar, nos dimos cuenta que teníamos que pensar eso desde otro lugar. No sabíamos, no éramos conscientes de esa falencia y tampoco, por ende, entendíamos cuál era el impacto del trabajo que nosotros podíamos hacer.

Yo siempre pongo el ejemplo, porque es muy fácil de entender para cualquier persona que no está en el área de la economía del conocimiento, que recién ahí descubrimos los videojuegos.

- Imaginamos que un camino similar fue el conocimiento de las variables socioeconómicas que podían influenciar en el desarrollo de la política...

Si. Antes que nada, las variables en las que pensábamos siempre estaban las tres áreas que nombraba: sistema científico, el gobierno y las empresas. Y te diría que lo social, un poco, pero más bien vinculado al sistema científico-tecnológico.

Sin embargo, al contar con más información, nos dimos cuenta que, socioeconómicamente, buscábamos los empleos de calidad, mejorar capacidades y retribución económica, con impacto en la ciudad generando un polo de desarrollo al lado de un barrio con altas diferencias socioeconómicas y culturales y que eso impacte en el desarrollo. Lo social estaba pensado ahí. También la difusión el aporte tecnológico de Paraná y Entre Ríos, que es enorme; que las empresas entiendan a la Universidad, que no se sientan separados. Básicamente, esos eran los tres pilares: la sensibilización de la ciencia, la mejora de los procesos educativos y la mejora de las retribuciones. Sin dejar de lado que eso ayudaba a otras, como mejorar la imagen pública de las Universidades, o de las empresas.

No nos gusta que la gente piense que las empresas son malas y que ganar mucha plata está mal; está mal si las haces mal. Pero que los trabajadores de la economía del conocimiento ganen tres mil dólares, me parece fantástico, y si lo gastan acá está mejor, y deciden hacer un trabajo con la universidad está mucho y si todo se conforman una sola en un solo sistema que fluya, está genial porque no necesitamos tanta asistencia externa.

Y vimos que el Estado a veces piensa que eso no tiene nada que ver con él, piensa “vamos a sacar una línea de financiamiento para ello” y ya está. Y no, hay que sacarle el jugo, explotarlo porque es tuyo, y es recurso humano que después, capaz, necesitas.

- ¿Puede ser que el Estado vio esta potencialidad a partir de la pandemia? ¿Y que haya habido, además, una política a nivel nacional directa para sumar importancia y sensibilización frente a la ciencia y la tecnología?

Si, definitivamente. **Dani(*1)**, es una persona que, en la gestión, nos permitió un montón de cosas. No voy a extenderme porque tengo muchas cosas que agradecerle, pero si me tengo que centrar en una sola, dirían que lo más importante fue el dejarnos hacer.

Hasta la pandemia, no habíamos tenido ninguna reunión con **Bahl(*2)**. Cuando empezó la pandemia, él se sentó y nos dijo “¿qué quieren decir con esto?”. Esto no quiere decir que fue, simplemente, aprovechar la oportunidad o que antes no nos tenían en cuenta. Eso no se puede evaluar de ninguna manera y yo lo saco de la discusión. Lo que yo creo es que siempre hay catalizadores que hacen que dos cosas reaccionan de una determinada manera en un determinado tiempo. Y la pandemia lo hizo: nos puso sobre la superficie.

Y, presentado el reto de la pandemia, puedo decir, no por hablar solo de mí o de nosotros, sino que la estructura municipal estuvo a la altura. Y el primero que estuvo a la altura fue el intendente diciendo “ustedes son los que saben, me convenció la idea, haganlo...vayan hasta donde puedan”; porque él es el responsable número uno, al que iban o no volver a votar. Es algo que nace de una persona que tiene una cuota de grandeza importante.

- En términos generales, nos gustaría pasar a consultarte sobre: cuál era el objetivo principal; si había un responsable para su ejecución; si se estableció una fecha de realización y/o programa de tareas intermedias para cumplir este objetivo propuesto; si se establecieron métricas para determinar el alcance del objetivo y de las metas intermedias; y, finalmente, si todo esto fue plasmado oficialmente en algún documento oficial o interno.

En un principio, **Germán(*3)** hizo una especie de formulación, sin conocimientos específicos de como hacerlo, pero fue con lo que comenzamos. Sin embargo, cuando comenzó a tratarse en el Concejo, no quedo casi nada de eso.

Si, lo que hicimos, fue definir misión y visión, que más o menos plantean el objetivo que me están planteando ustedes. **Si entran a la web** tiene que estar escrito ahí y ese objetivo incluimos las tres direcciones que tenía, en un principio, la orgánica y, que después, quedaron dos.

El objetivo era potenciar las capacidades que existían en Paraná y en la región con una metodología de trabajo colaborativa. Poner a Paraná en el lugar que, más o menos, le corresponde y desde ahí, una vez que se afianzara, llevarla a liderar los procesos a nivel regional y nacional. Todo, a través de estas tres patas que hablaba de Ciencia, Tecnología y Universidad, empresa y Estado. Por ende, entendimos que, metodológicamente, todas las acciones que tomábamos debíamos hacerlo con participación de los tres, a veces liderando unos y otras veces otro.

Entendimos, por ejemplo, que a veces lideraba en cuestiones de capacitación la universidad, en cuestiones de desarrollo productivo liderarían las empresas, y en las cuestiones de inversión de infraestructura lideraría el municipio o el Estado.

- Independientemente de estos liderazgos situacionales ¿establecieron responsables formales y fechas para la consecución de los objetivos?

El objetivo general, a nosotros, nos superaba en el tiempo, y entendimos que el objetivo general no era para nosotros. Así mismo, nosotros no pensamos en generar objetivos específicos de mediano y corto plazo, ya que todo era para generar a 8 o 10 años.

Así, el hecho fue que cuando nosotros diseñamos la política, el broche final que nos planteamos fue la sanción de la ordenanza, de la normativa de la creación del Distrito. Pensábamos que todas las acciones que íbamos a hacer, iban a desencadenar en la sanción.

Sin embargo, pasó al revés. La pandemia puso tan en relieve lo que estábamos haciendo que cada uno de los sectores nos llamaban para preguntarnos qué estábamos haciendo, para asesoráramos o para que hiciéramos cosas juntos. Cada vez empezó a tomar más relevancia y se volvió bastante caótico para nosotros porque lo teníamos estructurado de otra forma.

Por ejemplo, nos encontramos necesitando gente que sepa del armado de un micro servicio para páginas web, porque la gente está viendo la forma de vender. Hablamos de cosas súper específicas que nosotros pensábamos para etapas posteriores. Pensábamos primero ir incorporando personal que entendiera lo que estábamos por hacer, queríamos mejorar nuestra capacidad; y en definitiva no fue lo que pasó.

El cisne negro apareció, y nos apuró. El intendente, y los concejales nos pidieron que lleváramos lo que teníamos, y los expusiéramos para tratarlo.

Y había una cosa extra que era importante: en el diseño se contemplaba que no fuera necesario utilizar recursos de la Municipalidad, sino que se buscarían afuera. Característica que surge por nuestros perfiles personales: éramos expertos en generar proyectos y buscar fondos. Definitivamente fue una de las cosas que más gustó, pensar “dejalos, se van a financiar solos”.

En resumen, todo lo que pensamos inicialmente se dió exactamente al revés, acelerado por la pandemia.

Pero hay algo importante: creo que generar el diseño, lo puede hacer cualquiera. De hecho, yo no me he graduado, pero sé mucho de convenio de transferencia económica, de propiedad intelectual, patentes, etc. Con esto, quiero decir que si la motivación de tu trabajo es muy grande, se puede hacer cualquier cosa. Otro ejemplo: se puede ser una excelente operador de bolsas sin ser contador ni economista.

Así mismo, nos sucedió que teníamos recursos humanos que no tenían la expertise necesaria, y debimos conseguirla a partir de cometer errores. Creo que eso es una cosa que, en el diseño de las políticas públicas, debe tener un apartado importante. Cuando uno no consigue un equipo de un recurso humano que esté a la altura, tiene que generarlo y eso tiene su tiempo, y el tiempo dentro de la política pública, vuelvo a decir, se mide cada dos años porque hay elecciones resultados eso. Nosotros siempre lo entendimos, al punto que, a veces, hacíamos cosas que no queríamos hacer o que creíamos que no era el tiempo de hacerlo, porque entendíamos que estábamos dentro de una estructura que necesitaba resultados periódicos para sus clientes principales que son los votantes.

- Bien, lo que nos gustaría que nos aclares es si esto se plasmó en algún documento oficial o de uso interno.

Primeramente tuvimos intenciones de hacer un canvas, que es un es un diseño de negocio, una técnica dentro de la metodologías ágiles para el diseño de emprendimiento de base tecnológica. Tiene varias partes; tiene tu motor, tu corazón que sería el objetivo; tiene tu producto, los clientes, tus socios estratégicos, los recursos estratégicos, los costos, las alianzas estratégicas, y tenés la parte de la producción de cómo va a producir. Eso en una forma muy dinámica. Sin embargo, eso lo quisimos hacer muchas veces, pero no tuvimos el tiempo; es algo que nunca planificamos, y fue un problema en el desarrollo de todas las acciones: el tiempo propio, y la falta de una evaluación que nos indicara si nos estábamos equivocando; eso era informal, a través charlas que cada uno tenían

con la gente que se relacionaba. Resulta ser un problema muy fuerte en una estructura que quiere crecer. Nosotros nunca lo logramos y es algo que nos reprochamos. Nos lo reprochábamos cada tres meses o cada vez que terminábamos una actividad, hasta el punto que llegábamos a pelearnos entre nosotros por este tema. También en un principio, pasó, que nos creímos super héroes y sabíamos todo, y resulto que no era así.

- Ahora vamos a hablar un poco acerca de la coherencia de la política. Nos interesa mucho que nos hables acerca de los recursos, cuáles son los recursos principales que condicionan la ejecución de la política pública y si se contaban internamente con esos recursos.

Los recursos económicos nunca fueron clave para nosotros. Siempre entendimos que si la propuesta estaba bien armada, si era interesante y beneficiaba a muchos sectores, de algún lado iba a salir la plata alguien iba a decir “yo voy a poner”. Y, en definitiva, no estuvimos tan errados.

Cuando tuvimos esa reunión con Bahl, y le planteamos nuestro diseño de política pública, le dijimos “no queremos plata” y creo que eso fue fuerte. No solo por la recepción de parte de él, sino que salimos de la reunión y nos dijimos sorprendidos “che, no pedimos plata”. Al final, se lo dijimos convencido de que no necesitamos la plata. No necesitamos tener asegurado un fondo para hacer las cosas, lo que sí creo que fue clave son los recursos humanos. Y no sé si ponerlo como recurso, pero otra cosa clave fue la cooperación entre las partes de una institución. Al principio, quisimos hacer muchos convenios, pero hacerlos nos llevaba mucho tiempo. Después entendimos que la generación de convenios habían sido muy bastardeados en la historia porque se quería demostrar solo firmando convenios que no llegaban a nada. Así mismo, la gestión de Bahl estaba convencida de no firmar convenios solo porque sí, y no podíamos convencer a la gente que estaba en el medio sobre la importancia de un convenio para facilitar algunas cosas. Doy un ejemplo: teníamos una cosa casi cerrada con Israel, y no pudimos firmar el convenio. Entonces, yo pondría, dentro de recursos, a la capacidad de articular con otras áreas que no tienen que ver con el objeto específico de tu de tu acción.

Hablo de que el Estado está conformado por partes, y esas partes son totalmente aisladas de las otras. Nosotros quisimos articular con cultura. Quisimos articular con secretaría de la mujer. Quisimos articular con obras públicas. Quisimos con arquitectura. Todo hizo muy difícil la articulación,

Eso contrastaba, por ejemplo, con lo que hablaba con Germán. Yo le decía “nosotros tenemos que tener, de nuestro objetivo, un trabajo que implique en un 20%, un 15%, objetivos de otras secretarías”. Pero las demás secretarías no lo veían. Y no porque yo estoy abierto y lo demás no, sino que yo no entendía cómo funcionaban las otras cabezas.

Después entendí, aprendí un montón de cosas, como el hecho que a veces era necesario, previamente, establecer una relación personal y, a veces, hasta política. Eso, en un diseño de una política pública, debería estar establecido.

- Ahora nos gustaría ahondar en la coherencia externa, lo que no dependía tanto de ustedes. Contanos, por favor, si se contempló la legislación vigente referida a la temática en los distintos estamentos del Estado; si pensaron cómo se alineaba esta política con las preexistentes; o si se tuvo en consideración la ejecución de políticas públicas similares en otras jurisdicciones a modo de ejemplo (por ejemplo, la conformación de otros distritos) ya sea en nuestro país u otros lugares del mundo.

Nosotros estábamos muy al tanto de la legislación porque somos formuladores. Así mismo, las líneas de financiamiento con las que estábamos acostumbrados a trabajar se regían mucho por normativas relacionadas, algunas con la educación, otras con el área de la economía puntualmente, y otras con el área de la innovación. Y eso nos obligó siempre, o por lo menos a **Diego(*4)**, al **Colo(*5)** y a mí, a estar en conocimiento de la normativa.

Por otro lado, como parte de la Universidad siempre tuvimos espacios o congresos de intercambio de conocimiento. Nos mantuvo muy al tanto de lo que sucedía.

Y por supuesto que la ordenanza del distrito estaba alineada con la normativa nacional, porque provincial aún no existía. Yo diría que fuimos bastante pioneros.

También me consultaron si habíamos visto ejemplos o de alguna información de formato. Sí, y es simple la respuesta: probamos todas las ideas que nos parecían buenas y aplicables. Aprendimos del polo de Santa Fe, Germán trabajo ahí y yo estuve en su concepción muy familiarizado.

Ese fue el primer ejemplo. Pero cuando teníamos que definir el diseño, vimos primero el Distrito Tecnológico de Buenos Aires que tenía dos cosas: primero, el formato legal, con la

capacidad de juntar las empresas ahí; y la transformación del barrio que generó. Eso fueron las cosas que nos llamaron la atención.

Así mismo, las cosas negativas del distrito de Buenos Aires era que en vez de incorporar al vecino del barrio lo expulsó, terminó siendo una consecuencia no deseada del distrito. Lógico cuando no se pensó en el diseño, y en vez de pensar como la gente forma parte del proceso, pensaron la cosa más de corto plazo que era vender fácil la propiedad. Nosotros no queríamos eso. Queríamos algo más integrado. A su vez, tampoco nos gustaba que la ciencia y la tecnología no estaba dentro del distrito. El sistema científico no estaba dentro del distrito, eran puras empresas.

El segundo ejemplo, y que a mí me encantó, era el Arroba Barcelona, que es el Distrito Tecnológico de Barcelona, y esa tenía otras cosas más interesantes.

Así también, vimos experiencias de Estados Unidos, Israel, Holanda y Escocia que tienen unos desarrollos impresionantes, aunque son muy sajones con una cultura intrasladable. También vimos el caso de Italia gracias a un conocido que trabajó en el proyecto y vivió en Paraná muchos años, pero tienen otra forma de organización productiva por conglomerados. Es interesante, pero no se podía aplicar acá.

Por eso, podríamos decir que en formato legal miramos mucho a Buenos Aires, y en lo metodológico a Barcelona.

[Fin de la entrevista y saluciones de cierre].

8.2.3. Entrevista a Joel Lifschitz

Ex Presidente del Polo Tecnológico del Paraná entre los años 2020 y 2022. Fecha de realización: 8 de febrero de 2024.

[Presentación y saluciones previas]

-¿Cuál es el/los problema/s por el que surge el proyecto?

El principal problema era tener un lugar para generar el ecosistema que tanto se necesita dentro del sector de la economía del conocimiento. En un principio, se pensaba siempre lo que era

una empresa de software en su mayoría, pero obviamente ya todos conocemos que no solamente el sector de software.

Nace a raíz de que, puntualmente, en el lugar físico y en el modelo de enclave porque viene de casi cinco o seis años de diferentes lugares de la ciudad donde se intentó generar el modelo de parque: Primero fue en Bajada Grande, en otro momento se habló de los terrenos del Ejército, cerca del Hospital Baxada.

Y bueno, después de muchos intentos trancos, cuando la nueva gestión quiere retomar esta iniciativa, empiezan más que en lo ideal en lo posible y empiezan a ver que en esta zona de la ciudad ya estaban sucediendo cosas desde de por sí, porque empresas estaban queriendo erradicar acá empresas, que ya estaban, estaba la universidad con un predio y estaba dentro de lo que era un corredor tecnológico que incluye a Oro Verde, Paraná y Santa Fe. No era mucha la infraestructura que había que hacer sino que había que generar las condiciones y el clima para que las sobre todas las empresas se radiquen.

Dicho esto, lo que se buscaba era el modelo de enclave o de distrito porque buscaba incluir las personas que están en el barrio, similar lo que el Parque Tecnológico Patricio, y no excluir las personas que estaban en el lugar.

-Ya hablamos un poco entonces también de cómo fueron las fuentes para determinar este problema y las características vos decías que bueno, ya había empresas que se radicaban acá eso desde cuándo viene.

En realidad, el Polo Tecnológico nace hace cerca de once años. Cuando nace, nace con la idea de potenciar las empresas de software en un principio. Después se van agregando otro tipo de empresa y uno de los proyectos principales del Polo era donde se van a erradicar estas empresas.

Durante muchos años, hasta la creación del Distrito, se discutía dónde iba a ser lugar que las empresas iban a radicar, y hoy esa discusión ya obviamente no está. Entonces fue medio de la mano y de varias iniciativas que el Polo venía proponiendo, y por una u otra razón, no salían, siempre estando muy cerca de concretarse, así que bueno, eso como que vino de la mano con el proyecto de Polo.

-Ese público destinatario, ¿ustedes lo tenían bien identificado ya cuando fueron la municipalidad con la propuesta? ¿Estaba cuantificada de alguna manera?

Si, estaban cuantificadas las cantidades de empresas, de universidades y de personas que trabajaban en el sector. Siempre, de alguna manera, había algunas empresas que ya están más identificadas que otras, pero es un sector muy dinámico, entonces también cuando se empieza a difundir todo esto, empiezan a aparecer nuevos actores que o no se estaban en el mapa, o no están en radar, o los mismos actores no conocían el Polo, no conocían que era el Distrito, y hoy sigue pasando.

Lo que pasó fue que, a raíz de toda esta movida, empiezan a crecer las dos cosas: el Polo Tecnológico empieza a incrementar la cantidad de socios y el Distrito empieza a tener más difusión, o sea que van de la mano también en ese sentido.

-¿Pudieron hacer algún documento formal en, por ejemplo, un empadronamiento de empresas o clases?

-Sí. Tenemos lo que son las altas (como socio de) el Polo y cuando se realizaron. Cuando hablamos de socios, no solamente empresas, sino que, por ejemplo, se sumaron otros municipios de la costa del Paraná. Y también se sumaron otros actores como empresas tradicionales, cuya área de innovación la pasan por el Polo.

Hoy en día, el conocimiento a través de todos los sectores, entonces muchos vieron como nos interesa desarrollar esta pata de innovación dentro de otras empresas, o tenemos patentes ya registrada y creemos que encuadramos en cierto caso y bueno, decidimos que apoyar la iniciativa del Polo y el Distrito.

-Hablabamos un poco hoy del entorno, cómo crees que esas variables socioeconómicas también influyeron el momento de elegir de que se desarrolle acá y no en otro lado, ¿crees que eso tuvo algo que ver con todo el tema de la instalación del Distrito en esta zona? Más allá de lo que conocemos de que la zona geográfica es bastante conveniente por el acceso a la ciudad.

-Creo que sí. Más allá de la ubicación específica, lo que también tenía este Distrito -a diferencia de otros distritos del país y que como Polo trabajamos con gente que estuvo en la creación de otros distritos- fue que tenía un banco de tierras disponible. Entonces eso también le da un plus para atender a nuevos desarrollos, nuevos proyectos que se puedan integrar tanto privado como municipal, como universitario; yo no tengo ahora en la agenda todos los proyectos, pero hay desde Tecnoteca y un edificio del distrito del conocimiento, que son gubernamentales; cinco o seis

empresas con proyectos para erradicarse, universidades como UTN con el centro fortalecimiento académico y COPROCIER con su proyecto de laboratorio forense; estamos hablando de que hay colegios de profesionales que tienen proyectos de radicación dentro del Distrito, y creo que eso es en gran parte por tener un banco de tierras.

-Sobre el objetivo principal de la política pública: A) ¿cuál es? B) ¿Hay un responsable para su consecución? C) ¿Se estableció una fecha de realización y/o cronograma de tareas intermedias que permitan lograr el objetivo propuesto? D) ¿Se establecieron métricas para determinar el alcance del objetivo y/o metas intermedias? E) ¿Fue plasmado formalmente en algún documento, ya sea oficial o interno?

-Puedo contarte cómo lo vimos nosotros desde el Polo. Nosotros, en conjunto con la municipalidad, la provincia y otros actores del Polo planteamos un montón de proyectos, con diferentes fechas, pero los tiempos políticos no son los mismos tiempos de un cluster o de las empresas. Puede haber algún documento que registre esas fechas pero estoy seguro de que no se respetaron. También estoy en conocimiento de que hay un master plan sobre qué construir o como construir, que también está en constante movimiento y reafirmando si esa es la manera de hacerlo o no. De hecho, hace unos días nos llamaron para volver a planificar algunas partes de la zona porque obras que estaba previstas realizarse hoy no tienen financiación, entonces van a quedar espacios.

Probablemente haya más información o gente responsable que yo no conozca o no tenga acceso. Sí hemos compartido reuniones con el gobernador, el intendente en su momento con su equipo técnico, hasta gente de Nación también. Después hay programas como Nodos de la Economía del Conocimiento que fueron en conjunto con la Secretaría Economía del Conocimiento de la Nación, con quienes se lograron los primeros proyectos tangibles dentro del Distrito.

Después hay empresas que tienen un compromiso de radicación, en cual están esperando que le asignen los terrenos, pero que también estarían en una de las etapas más tangibles del proyecto.

-Como parte interesada -me prefiero al Polo- ¿llevan una agenda estimativa de todos los procesos que se deberían de ir gestando?

-Sí, pero ahora surge una cuestión que es quien tiene la gobernanza del Distrito, porque como Polo nosotros muchas acciones que podemos hacer no dependen únicamente nosotros, por

más que tenemos los procesos y tenemos hojas de ruta. Por ejemplo, una sesión de un terreno de provincia a municipio está llevando un año y medio, y las empresas están esperando esa transferencia fehaciente de tierra para poder radicarse. Entonces, demarcar una hoja de ruta o de los procesos ya directamente desde el Polo no tiene mucho sentido, sino que se está esperando el visto bueno para poder avanzar, y que en la gran mayoría dependen de la Municipalidad y también depende de que está gobernanza que tampoco está muy clara hoy. También está un Consejo Consultivo (del Distrito del Conocimiento) el cual no está conformado.

Por ejemplo, en mi caso, yo me presenté como una de las empresas que quiero ser parte, ya que geográficamente pertenezco al Distrito. Estoy radicado acá, me inscribí en el Registro de Empresas y todavía no está muy claro cómo es ese proceso ni quién evalúa las solicitudes porque no está conformado el Consejo Consultivo.

También creo que, como toda ordenanza, la reglamentación tiene que llevar algunas modificación en pos de lo que se fue aprendiendo, porque nos hemos encontrado con que una de las cuestiones, por ejemplo, te pide seis meses mínimo de antigüedad para poder comprobar actividad. Cuando uno realiza, por ejemplo, una nueva sociedad, una nueva personería jurídica, que pasa mucho en este sector que un spin-off, te piden seis meses mínimo. Entonces seis meses mínimos de actividades equivalen a quizá un año de vida en startup. Habría que ver de cómo se puede ir mejorando todas estas cuestiones establecidas en la ordenanza.

Lo mismo con lo que tiene que ver con los terrenos, ya que las medidas mínimas y máximas limita mucho al tipo de empresa que puede venir. Eso estaría bueno modificarlo en pos de ser más accesible, sobre todo para las empresas que no son tan grandes o que no tienen la capacidad de invertir.

Lo mismo con el problema que enfrentan, sobre todo, las empresas de software, que tienen intangibles muy grandes y muy cotizados, pero no tienen garantías reales, entonces al no poder tener garantías reales, no pueden acceder a créditos para construcción.

Esas son las limitaciones que hay hoy, lo que implica que se ha puesto muy selectivo de las empresas que pueden llegar a radicarse, así que eso es parte también de una agenda que nos unimos como Polo, pero que hasta que no resuelvan esas cuestiones, no tiene mucho sentido seguir estos procesos.

-¿Hay empresas que ante esas trabas han elegido radicarse otro lugar de la ciudad, en otra ciudad de Entre Ríos o en Santa Fe?

-Sí. no recuerdo bien los números de empresas, pero sí, hay casos que se han radicado en otros lugares o empresas que debido a su ingeniería empresarial han logrado radicarse en el Parque Industrial de Paraná; o que se han trasladado al Parque Tecnológico Litoral Centro, donde hay un Contenedor TICs de empresas, en el cual es muy llevadero el ecosistema que ellos proponen, con vínculos fuertes con la universidad, con un foro empresarial propio.

El ecosistema de Santa Fe está muy, muy bien armado, y quizás muchos emprendedores optaron por ir ahí. Desconozco la cantidad de números, pero conozco casos. También Oro Verde está incubando dentro de la universidad, cuando tranquilamente se podría incubar dentro de este Distrito o dentro de algunos proyectos, como sería el Nodos que, si bien está apuntado a las industrias creativas y culturales, podría apuntar a otro sector e incubar este tipo de proyectos.

-¿Pueden ustedes identificar un interlocutor oficial desde el Estado? Alguien que los atienda o que esté como responsable de la ejecución de las acciones

-Actualmente hay un subsecretario, creo que cambió el nombre de área, pero que está al frente de una gran cartera. Anteriormente también teníamos comunicación con la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología, dependiente de una Secretaría más grande, que son interlocutores válidos. Pero el Distrito es algo más grande dentro de todo esto. Quizás, en otros lugares, lo que se ha hecho es tomar la figura de una Agencia y funcionar como tal, y desde ese rol ser el articulador entre las necesidades de todo el sector o ser quien sale a vender, en el buen sentido, el Distrito: Captar empresas, universidades, inversores, fondos de inversión. Emular un poco lo que hace Córdoba desde su Agencia de Ciencia y Tecnología o polos que son privados, que son los menos, que están funcionando con esa lógica.

Creo que es lo que hoy le falta a Paraná, esa articulación más concreta; que es algo que nosotros desde el Polo o hacemos pero como no tenemos la gobernanza es difícil. Nosotros no tenemos la capacidad de prometer tierras, financiamientos, espacios; entonces es difícil sin esa autorización

-¿Cuáles son los recursos principales que condicionan la ejecución de la política pública?
¿Se cuenta internamente con esos recursos? Creo que viene un poco de la mano con lo que charlábamos recién

-Uno trata de ver lo que sucede en otros lugares y, más allá de un color político o, en este caso, que el municipio del mismo color político, trazar ciertas líneas de trabajo y que el sector acompañe. Y lo que nos pasa acá es que o no están definidas, o no se le han dado la prioridad, o no ha tenido la mayor prioridad para la gestión, porque quizás había otras prioridades, y quizás tampoco se le ha dado los recursos que necesitaba el sector para impulsarlo.

Si hoy tenés que ir a tentar empresas como Mercado Libre o Globant, empresas que tienen mucha oferta, o sea, que invierten en todo el país y todo el mundo, por ejemplo en Tierra el Fuego, en Silicon Misiones, en Tandil, estamos hablando de empresas que te dicen “¿qué me das?”, no pidiendo incentivos monetarios, sino cómo me apoyas para que yo vaya ahí y no a otro lado. Entonces ahí está el rol de municipio, de salir a captar esos inversores.

Paraná también tiene algo muy interesante que son los beneficios fiscales, en conjunto con la provincia, y la Ley de Economía del Conocimiento, que lo hacen un distrito en lo fiscal de lo más tentador del país. Y, por otro lado, todo lo que tiene que ver con universidades, que hay cinco universidades de nuestro sector. Además, es un costo de vida relativamente bajo a comparación de otros lugares del país, y es una ciudad segura. Esas son variables muy importantes a la hora de una empresa elegir la ciudad, pero bueno, hay que acompañarla a que venga, no van a venir solos.

En cuanto al vínculo entre empresas locales y el municipio, este último debería ser más eficiente, optimizar más el tiempo desde que se asume el compromiso con un tema hasta llevarlo a cabo. Por ejemplo, hoy estamos pensando y proyectando un Distrito pero desconocemos todo lo que tiene que ver con conexión de energías, cloacas; todo lo que se pueda hacer con el Distrito no está claro; creo que es parte también de todo este aprendizaje, de que tenemos que ir con los puntos a decir “¿vos querés venir a instalarte acá? Bueno, tenés que tener esto y hacerlo de esta manera”.

-Una hoja de ruta, digamos.

-Claro. Lo mismo con ciertas cuestiones y particularidades que te vas encontrando en la planificación de la ciudad. Hablábamos hoy de que existe un master plan, eso debería servir para agilizar las radicaciones. Los proyectos no pueden tardar un año en salir porque en ese tiempo las

condiciones del país varían un montón y, al ser un sector tan dinámico y tener la posibilidad de levantar una empresa con tan solo un enter, muchas veces terminas radicándote en otro lado del mundo.

-Para resumirlo, ves como un recurso indispensable el recurso burocrático, que debería ser más ordenado, y un recurso político que apoye en la práctica todo lo que se va dando.

-Sin duda. Después puede haber otros financiamientos que aporten al crecimiento, como en su momento de hablamos de los Fondos de Economía de Conocimiento, que son muy buenos, pero si tenemos un fondo que no se puede ejecutar -como ha pasado en muchos casos- es difícil que se vea el impacto.

-Hoy hablamos un poco de los programas de Nodos, de estos fondos que venían desde Nación; y aprovecho eso para preguntarte qué otras políticas públicas conocés que se puedan alinear con este sector o que estén vigentes. También hablaste de casos como Silicon Misiones, ¿qué otros modelos así parecidos conocés a nivel nacional que sean similares a esta Política Pública del Distrito del Conocimiento en Paraná?

-Yo creo que no es que hay una receta. El programa Nodos, justamente, fue algo que nació acá en Paraná. Fue un “Las empresas queremos hacer esto” y justo logramos planteárselo a María Apolito que estaba de visita en Paraná, que escuchó las necesidades del sector y que se reflejó en todo el país a través de estas líneas de ANR (aportes no reembolsables). Entonces digo, no hay algo para copiar pero sí está bueno tomar de otros lugares lo que funciona como los programas de inserción laboral y los programas de capacitación.

Todo lo que es educación tiene que ir enlazado: las ofertas de las universidades, la provincia y el municipio, incluso las mismas empresas, que a veces toman el rol de educador; terminan siendo las mismas ofertas para las mismas personas, entonces sería ideal trabajar de manera integrada y tener una mirada holística.

Hay programas que funcionan en otras provincias y que intentaron replicarse acá, como el Programa Clip de Córdoba. Estaban todos los fondos para ejecutarse y no se terminó dando. Y a su vez está el compromiso de las empresas de tomar a esas personas, los cuales arrancarían con seis meses de capacitación por fuera de la empresa y después lo incorporan para empezar a formarlo

pero con su propia cultura y la tecnología puntual que ellos trabajan. Sería bueno poder replicar programa así acá en Paraná.

También sería bueno que haya financiación en infraestructura netamente para este sector productivo. No digo hacer grandes edificios que no generen un impacto real, sino que la infraestructura pueda ser contenedora de empresas o de espacios académicos de innovación y de incubación. Lo mismo con todo lo que respecta a fondos de inversiones. Siempre que sea beneficio para el sector va a ser muy bueno. Positivamente no se puede pedir más, si se puede pedir que sea menos burocrático y que quizás tenga algunas facilidades como tiene otros sectores para así hacer la diferencia.

Hay que entender que estamos compitiendo con beneficios que quizás no son ni económicos ni de locación sino en lo que respecta a otras ventajas competitivas como el nivel de vida, los accesos, la accesibilidad al transporte, entre otros. También tenemos que preguntarnos por qué la gente que se recibe en las universidades de Paraná no se queda en la ciudad a trabajar acá, ya sea porque vuelve a su ciudad de origen o a otras ciudades, o en otros casos emigran del país física o digitalmente. Hay que generar y potenciar que las empresas se radiquen y tomen gente de acá de la ciudad o de la región, y que por eso tengan más beneficios que contratando alguien de afuera.

Son cosas que se pueden ir analizando y también quizás pensando incluso antes de las universidades, pensar en modificar la currícula escolar y pensar en incorporar robótica, programación, lógica; para lograr tener esa mano de obra calificada y que digas “me quiero quedar acá porque hay realmente un compromiso para que me pueda desarrollar”.

-Y si, por ejemplo, miramos hacia el mundo y decís “a mi me gustaría que el Distrito de Paraná sea como éste”, más allá de las diferencias, ¿piensas en alguno?

-Si miramos al mundo, el claro ejemplo es Silicon Valley, lugar que pudimos visitar como región centro, pero es una utopía. Pensando más cerca, podríamos decir el Distrito de Parque Patricios o el Parque Tecnológico de Mendoza, que más allá que tiene un modelo de parque está bueno.

Lo que hay que buscar no es decir “quiero ser como este”, sino buscar qué tenemos nosotros que el otro no tiene. Cada distrito, cada enclave tiene su particularidad y todo tiene también su madurez. Hay algunos que tienen treinta años de funcionamiento y tienen una lógica que incorpora

mucho el rol del Estado, donde está todo el tiempo asistiendo a las empresas, en una articulación muy fuerte entre el sector público y el privado; o puede haber clusters como hay en la zona del Gran Buenos Aires que son muy puntuales, ya que generan tecnología para el agro, y también hay otros clusters únicamente destinados a la industria del videojuego.

Creo que Paraná da para tener un perfil que tenga varios nichos y potenciar a cada uno en lo suyo, pensando que estamos en una región geográfica estratégica, cerca de las grandes ciudades y muy cerca del Corredor Bioceánico, muy cerca de Uruguay también.

Por eso creo que más que mirar hacia afuera a otros distritos y ver qué queremos ser, tenemos que pensar desde acá que queremos ser y qué beneficios queremos y podemos dar.

Sabemos que no es lo mismo trabajar para el mercado interno que el externo, y también hay como un mito de que todo lo que se hace de software se exporta y eso no es así. Creo que hay un gran mercado interno que atender, sobre todo en la provincia de Entre Ríos. Entonces teniendo la matriz productiva que tiene la provincia podemos pensar en un enclave que atienda a demanda.

-Esto es más una pregunta desde el lado del Polo Tecnológico, ¿identificas rubros principales a los que estén abocados los socios o potenciales socios?

-Software sigue siendo el primero de los sectores. Creció mucho todo lo relacionado a la bioingeniería, muchos emprendimientos de este rubro. Instancias como el Concurso de Ideas de Negocios nos ha servido para detectar emprendimientos o desarrollos incipientes para ir ampliando el ecosistema.

Cuando estás emprendiendo, tu curva de aprendizaje es muy alta, entonces juntarte con una empresa que hace algo parecido o que está en tu sector te ayuda a seguir aprendiendo. Como Polo salimos a hacer eso, a juntar emprendimientos en crecimiento con empresas consolidadas, generando así un espacio de contención. Después hay empresas más tradicionales que quizás tienen más desarrolladores que una empresa de software del Polo, entonces nos encontramos con el desafío de cómo incorporarlos porque ellos nos lo piden, quieren estar.

Otro rubro es el marketing, todo lo que es agencias digitales, y los mismos medios tradicionales también se han sumado porque están dentro del rubro economía del conocimiento y además requieren de tecnología, más que nada todo lo que es satélites de comunicación, que aún nos falta explorar.

Y también empezó a crecer mucho la industria de videojuegos, se fueron sumando algunos socios y además tenemos un convenio con la Asociación de Desarrollo de Videojuegos para trabajar en conjunto con el Polo.

-Nosotros terminamos con nuestras preguntas de entrevistas pero quisiéramos saber si te gustaría aportar algo más.

-A modo de conclusión, creo que es bueno que todos nos involucremos, cada uno de su lugar y trabajar por el bien común. Creo que el sector es chico, en Paraná nos conocemos todos, y hemos tenido que aportar diferentes lugares: muchas veces pasa que gente que está en el sector productivo hoy está en el Estado y después viceversa. Entonces creo que desde el lugar que nos toque tenemos que cada uno aportar nuestro granito de arena e involucrarnos, por más que lleve más tiempo, que dejemos hacer otras cosas, porque tener el Distrito por lo menos ya ha realizado es sumamente importante y tangible, y que de a poco le va cambiando el perfil a la ciudad.

[Fin de la entrevista y saluciones de cierre].