

DOS AÑOS DE GESTION

Ing. Jorge B. Hoyos Ty.

Edición de autor
I.S.B.N. 950-43-3754-6

Queda hecho el depósito que previene la ley No. 11.723

Alguna vez le dije a Lidia N. Bognanni que le daría a leer este trabajo antes de publicarlo. A medida que me acercaba al final aprecié que sería mejor que asuma plenamente los desaciertos y eventuales aciertos de estas páginas. Que, en cambio, "Dos años de Gestión" estaría dedicado a ella, de brillante gestión como Subdirectora de Industria y Comercio (a quien en varias instancias me permito involucrar diciendo "nosotros"); con una posibilidad adicional, que muchas personas puedan verse representadas en ella. Siempre insistí, en la Dirección, que una gestión es sólo posible con el concurso de todos, con los aportes pequeños, los grandes, los repetitivos, los imprevistos. Ellos también han hecho posible este libro.

Dedicado a Lidia.

DOS AÑOS DE GESTION

INDICE

CAPITULO I

1. Introducción.

CAPITULO II

2. Expectativas previas - CPM
3. Dirección de Industria y Comercio, Misiones y Funciones.
4. Función delegada.
5. Reflexiones sobre temas importantes y prioritarios.
6. Los 100 contactos.
7. El Censo.
8. Etapas de Habilitación Industrial.
9. Etapas de Habilitación Comercial.
10. Mecanismos y rutinas de gestión.
11. Estadísticas y controles de gestión.
12. Prevención de evasión por tipificación de contribuyentes.

CAPITULO III

13. Espectáculos, rifas, autorizaciones.
14. Generación de nuevas ordenanzas.
15. Las canteras.
16. Recipientes sometidos a presión.
17. Responsabilidad profesional en las habilitaciones de industrias y de comercios. Tres proyectos de Ordenanzas.

CAPITULO IV

18. La Comisión de Promoción Industrial.
19. Los convenios con Italia y con España.
20. Las líneas de crédito del Banco Municipal.
21. Las visitas de los italianos, sus mensajes.
22. Los japoneses.
23. Los convenios y la perestroika.

CAPITULO V

24. Los Electrónicos, la Exposición Electrónica.
25. Los Textiles, la Exposición Textil.
26. La Feria hortícola de Gorina.
27. YPF - Destilería La Plata, poder de compra.
28. Cadenas de producción.
29. La Universidad, inversión en desarrollo tecnológico.
30. Laboratorios Electrotécnicos y Sector Industrial Planificado.

CAPITULO VI

31. La información, la comunicación, en ámbitos estatales y privados.
32. La crisis, estados de recesión.
33. Conceptos tradicionales de Promoción.
34. Ausencia del Ministerio de Economía en las habilitaciones industriales.
35. Las diferencias entre Industria y Comercio.
36. Política sobre Industria y Comercio.
37. Políticas de Producción. Propuesta.
38. Los recursos humanos y físicos.
39. Anexos.

CAPITULO VII

40. Reflexión final.

LISTA DE ANEXOS:

PROVINCIA

1. Legislación y documentos sobre Parques Industriales (PI) y Sectores Industriales Planificados (SIP).
2. Procedimientos vigentes (1987) en la tramitación de PI y de SIP.
3. Sector Industrial Planificado, Partido de La Plata.
4. Propuesta sobre SIP para el desarrollo del sur de la Provincia de Buenos Aires.
5. Radicación y Promoción Industrial en la Provincia de Buenos Aires.
6. Tareas de los Departamentos de la Dirección de Política Industrial. Programación 1987.
7. Informe de gestión 1987. Dirección de Política Industrial.

CENTRO DE PARTICIPACION MUNICIPAL (CPM)

8. Subcomisión de Industria.
9. Propuesta sobre Política Industrial Municipal.
10. Primeras Jornadas Municipales de la UCR, Comisión de Economía y Finanzas, Subcomisión de Industria.
11. Mesa Redonda, 30/8/87.
12. Industrias - La Plata, temas y acciones.
13. Dirección de Industria, información de la Administración actual, temática para la futura gestión.

DIRECCION DE INDUSTRIA Y COMERCIO (DIC)

14. Información de la administración anterior de Industria y de Comercio.
15. DIC - Misiones y Funciones, 12/1987.
16. Visitas a Empresas.
17. Banco Municipal de La Plata, líneas de crédito.
18. Coordinación de la Industria con el Arte.
19. Laboratorios Electrotécnicos.
20. Política Municipal sobre Sectores y Parques Industriales en el Partido de La Plata.
21. Nota a Provincia sobre el SIP, Abasto, Partido de La Plata.
22. Mecanismos de comunicación y participación vertical y horizontal.

23. Tareas del mes de febrero de 1989.
24. Gestión 1989. Curvas comparativas 88/89.
25. Tareas del mes de marzo de 1990.

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

26. Intervención de la Responsabilidad Profesional en las Habilitaciones de Industrias y de Comercios.
27. Nota tipo, preparatoria de elevación al Intendente.
28. Propuesta de Ordenanza, Localización y Habilitación Industrial.
29. Propuesta de Ordenanza, Localización y Habilitación Comercial.
30. Propuesta de Ordenanza, Zonificación Industrial.

C A P I T U L O I

1. INTRODUCCION

Este trabajo lo comencé a redactar en Enero de 1990 e intento terminarlo a mediados del 91. Significa que la idea y la decisión de escribirlo se ubican en el curso de 1989 y sirve para destacar que está desconectado del hecho que, actualmente, no pertenezco al Ejecutivo Municipal. El título aclara también esto último, "Dos Años de Gestión" se refiere al periodo Diciembre 1987 - Diciembre 1989; detalle importante para la lectura, por cuanto asistimos a bruscos cambios en los más diversos órdenes; determinados parámetros y marcos de referencia pueden ser muy distintos.

El cargo ejercido fue: Director de Industria y Comercio de la Municipalidad de la Ciudad de La Plata.

El objetivo de este escrito es transmitir experiencias.

Está dirigido a los actores de la problemática industrial y comercial de La Plata, con el ánimo sencillo de evitar la reiteración de caminos ya recorridos y contribuir a mejorar tanto la gestión del funcionario como la participación "desde el otro lado del mostrador".

C A P I T U L O II

2. EXPECTATIVAS PREVIAS - CPM

Fui invitado a colaborar en la Comisión de Cultura del Centro de Participación Municipal (CPM) por algunos trabajos hechos sobre la República de los Niños en el Subcomité de la Unión Cívica Radical (UCR) de Gonnet. Recordemos, simplemente, que el CPM fue convocado en los años 86/87 por el entonces candidato a Intendente de La Plata Dr. Pablo O. Pinto.

Trabajé en la mencionada Comisión pero también lo hice en temas de Industria y Comercio por inclinación natural, mi condición de Ingeniero Mecánico y Electricista, mis experiencias en la actividad empresaria privada y mi participación en el gobierno provincial como Director de Política Industrial en el Ministerio de Economía. Mencionaré otro grato antecedente: Presidente de la Comisión de Infraestructura del Subcomité de la UCR de Gonnet.

En el CPM me tocó conducir una Subcomisión de Industria (Anexo 8) dentro de la Comisión de Economía y Finanzas. Tratamos de averiguar qué expectativas e inquietudes tenían las Cámaras afines, logramos que algunas concurrieran a conversar con nosotros pero no avanzamos mayormente. Intentamos reuniones semanales pero la concurrencia fue aleatoria y escasa. Tratamos de reunir información sobre el área en la gestión municipal de ese momento. Apoyamos el proyecto de unos Laboratorios Electrotécnicos a cargo de la Universidad Nacional de La Plata, por contrato con la Secretaría de Energía de la Nación, con un orden potencial de inversiones de 50 millones de dólares U.S. y generamos posibilidades para un Sector Industrial Planificado (más conocido como Parque Industrial) para la ciudad.

El 7/marzo/87 elevé una "Propuesta sobre política industrial municipal" (Anexo 9), posteriormente la Subcomisión produjo un trabajo de 9 puntos que sirvieron, después, para las Primeras Jornadas Municipales de la UCR, cuyo informe final del 8/mayo/87 incluye conclusiones sobre "Aspectos Económicos Productivos de la Región y el Partido", integrado con 10 subtítulos (Anexo 10).

En los Anexos 11, 12 y 13 se dan otros ejemplos de la tarea desarrollada por la Subcomisión de Industria del CPM, una mesa redonda, temas y acciones importantes de connotación industrial y organización de ideas para conocer la gestión actual y para organizar la futura gestión del sector.

El CPM produjo una Plataforma con los títulos "Acompañemos a vivir mejor - Pinto Intendente - Le ofrecemos un plan para La Plata". Debo decir que no tuve participación en la redacción de los cuatro puntos que componen el título INDUSTRIA. ¡Esto también suele ocurrir! y, en honor a malas costumbres que volveré a mencionar, que el ejercicio democrático nos ayudará a superar, digamos que tales sorpresas no son nada infrecuentes.

Rescatemos una conclusión: fue positivo este intento de participación y armonización previo a ejercer la gestión municipal; quienes nos conocimos y/o hicimos tarea en común dentro del CPM nos complementamos mejor dentro del Ejecutivo Municipal.

3. DIRECCION DE INDUSTRIA Y COMERCIO (DIC), MISIONES Y FUNCIONES

En el Anexo 14 se da información de las administraciones de Industria y de Comercio en la gestión que nos precedió y en el Anexo 15 las Misiones y Funciones ejercidas por nosotros, como Dirección de Industria y Comercio.

La DIC, en nuestra gestión, se instrumentó dependiendo de la Secretaría de Hacienda, en lugar de la Secretaría de Gobierno, con las siguientes diferencias con la gestión anterior:

Había antes una Dirección de Industria, separada de Comercio (tema contemplado como Departamento de Fiscalización de Actividades Económicas de la Dirección de Inspección General). Ambas Direcciones, de Industria y de Inspección General, dependiendo de la Secretaría de Gobierno.

En nuestro caso, además de unificar Industria y Comercio se pasó el tratamiento de Comercio a nivel de Subdirección. Es decir, la responsabilidad directa del tema industrial fue asignada al Director y la de Comercio al Subdirector.

La dependencia de la Secretaría de Hacienda se hizo entendiendo a la DIC como una actividad esencialmente económica. Pero hubo otra motivación muy significativa también, se dividió la función Inspección: Las Inspecciones Técnicas, necesarias para las habilitaciones quedaron en el ámbito de la DIC y las Inspecciones de Funcionamiento o "de Calle", necesarias después de concretadas las habilitaciones, quedaron en la Dirección de Inspección General. Una mejora de calidad evidente, haciendo distintos a los cuerpos de inspectores con intervención antes y después de la habilitación.

La unificación Comercio - Industria, que a mi juicio no es conveniente, tenía la contrapartida favorable de haberse creado en nuestra gestión la Subsecretaría de Promoción del Desarrollo (inexistente previamente), que suponía ejercer, en otro estamento, acciones de promoción necesarias para la

Industria y para el Comercio, descargando y complementando responsabilidades naturales de la DIC.

Estimo que tuvimos misiones y funciones con una buena definición de contenidos y un organigrama claro en cuanto a responsabilidades y capacidad operativa, dos aspectos que pusimos en ejercicio desde el primer momento.

4. FUNCION DELEGADA

Ciertos conceptos parecen suficientemente claros. El Ejecutivo Municipal es unipersonal; es el Intendente, a él se lo elige, él es quien nombra a sus colaboradores, él es quien en última instancia toma las decisiones que corresponden al Ejecutivo Municipal, quien acierta o se equivoca.

Sin duda, hace falta delegar capacidad de decisión, de otro modo no sería posible resolver sobre la gran variedad de temas y circunstancias que integran un gobierno municipal. En el caso de la Dirección de Industria y Comercio, su Director tiene lo que se conoce como una "función delegada", explícita mediante un Decreto No. 8754 del 22.feb.1978.

El Decreto en sus Considerandos dice "El desenvolvimiento de la actividad de esta Comuna cuyo crecimiento constante hace necesario implementar sistemas y procedimientos que tiendan a optimizar su resultado, evitando la concentración en el Departamento Ejecutivo de la formalidad del dictado de actos resolutorios...". El Art. 1ro. establece: "En todas las actuaciones en trámite o que se promuevan en el futuro que tengan por objeto habilitar, modificar los alcances de las autorizaciones, transferir y/o disponer el cese de los locales comerciales e industriales, en jurisdicción de la Comuna, serán resueltas por el señor Inspector General quien dictará el acto administrativo pertinente."

En virtud del traslado de responsabilidades sobre Industria y Comercio a la DIC, el Director de la DIC pasó a ser el receptor de esta "función delegada", en lugar del Inspector General.

Bien, pero cuando uno se hace cargo, nadie viene a decirle, a explicitarle todos los instrumentos y formalidades de acción que facilitan, limitan o extienden sus responsabilidades. Uno tiene que ponerse a leer y a preguntar y, entonces, lo normal es que no lea todo o no pregunte todo, porque las lecturas hay que buscarlas y las preguntas dependen del propio ingenio y de las ganas de no hacer misterio de quien responda. Nuestros mecanismos de transmisión (efectivos, sencillos, concretos y formales) o no existen o son muy imperfectos. Y, atención, esto no es exclusivo del Estado, nos ocurre en la actividad privada.

Si el Director trae experiencia y capacidad de decisión, no le hará falta descubrir el Decreto 8754 para actuar. Si alguna vez consulta al Ejecutivo (en términos prácticos, para un Director "Ejecutivo" es todo lo que le supera en jerarquía: Subsecretario, Secretario e Intendente) para tomar una decisión, si luego "no pasa nada" hasta lo podrán alabar "éste no se corta solo, consulta". Pero si sale mal o complicado, más tarde o más temprano le pondrán delante de la nariz la tarjeta roja, el mentado Decreto: "no debiste consultar, la decisión era sólo tuya"; en este punto, más vale que el Director ni intente recordar que alguna vez le dijeron que formaba parte de un equipo de trabajo.

Decretos o no Decretos, comento que son frecuentes malas costumbres de consulta permanente, ir a ver primero qué quiere o piensa el de más arriba, cubrirse siempre, no decidir jamás.

5. REFLEXIONES SOBRE TEMAS IMPORTANTES Y PRIORITARIOS

Industria y Comercio representan fuentes de trabajo, poder adquisitivo de los ciudadanos. Demos por conocido y aceptado las satisfacciones espirituales del trabajo. Si atendemos a la expansión de las actividades económicas o, más en consonancia con nuestra realidad, si nos preocupamos por la conservación y aún la no desaparición de las fuentes de trabajo, me parece que estamos reconociendo lo más importante del accionar de un responsable de Industria y Comercio, su primera prioridad.

¿En tal sentido, tienen efecto directo las acciones de un Director Municipal? La respuesta parece negativa, en principio. El éxito de una gestión económica depende en primer lugar del empresario, en segunda instancia de su contexto social e institucional y, en este terreno, los funcionarios del sector, de ámbitos nacional y provincial, están más cerca de generar cambios o estímulos de acción directa sobre lo que hemos definido como más importante.

Sin embargo, a mi juicio, es mucho lo que puede hacer el responsable en esfera municipal. **En primer lugar**, este objetivo de expansión o conservación debe tenerlo presente como marco permanente de referencia. Debe recorrer, visitar los establecimientos, conversar y enterarse directamente de la problemática vigente. Debe estar atento a cuanto signifique demora o indefinición de tramitación. Debe desmitificar y socializar la información. Aunque de efecto indirecto, estas acciones son apoyos muy concretos para el comerciante o para el industrial, cuyos tiempos son escasos y valiosos, que necesitan confiar en sus instituciones, que están agobiados por intermediaciones ociosas y onerosas.

Recordemos que el funcionario municipal es, a diferencia del provincial o el nacional, quien está más en contacto con el ciudadano común, con los problemas de todos los días y, en este caso, con el industrial y el comerciante. Pero esto es cierto y positivo en tanto y en cuanto el funcionario se esfuerce cotidianamente en practicar y mejorar todos los medios posibles de comunicación, tomando la iniciativa, saliendo a buscar los problemas y no simplemente esperando que lleguen para atrincherarse luego detrás del escritorio.

El responsable municipal debe esforzarse para ser nexo con sus pares de Provincia y de Nación. Dos formas para ello: teniendo información actualizada de esos ámbitos y trasladando a esas instancias tramitaciones (expedientes) en forma clara, con decisiones de nivel municipal tomadas.

El empresario debe tener buena información disponible en su Municipalidad, no necesariamente toda pero en el peor de los casos una buena orientación. En nuestra sociedad, con un centralismo tan marcado, es desesperante tener que remitirse constantemente a Buenos Aires.

Las tramitaciones el empresario las inicia en la Municipalidad y debe retirarlas terminadas en la Municipalidad. Eso de decirle al empresario como explicación y justificación "su expediente está en el Ministerio tal desde hace medio año y no ha vuelto" y agregar "vaya a reclamarlo allá", es incorrecto. Significa sencillamente que hay descoordinación entre responsables y entre procedimientos municipales y provinciales, significa desconocimiento de rutinas elementales de "seguimiento", significa que no se sentaron a encarar juntos su accionar el municipal con el provincial. Significa incapacidad de gestión, esperar que las cosas se hagan o mejoren espontáneamente.

Dentro de esta prioridad, el Director de Industria y Comercio debe tener disponible información sobre líneas de crédito para las actividades

económicas, debe esforzarse por el logro de ámbitos especiales para desarrollar o atraer industrias, exponiendo y defendiendo ventajas comparativas que favorecen a su Comuna, apoyando y divulgando obras de infraestructura que perfeccionen o amplíen servicios, por ejemplo mediante Sectores Industriales Planificados, etc.

Todo esto, sin duda, no genera ningún negocio en particular, en cambio le brinda al empresario un marco de referencia valioso en el cual dispone de información, su tiempo es apreciado y no lo malgasta, y reconoce en su Municipalidad a un aliado y no un simple recaudador de impuestos.

La segunda prioridad, aceptando que es imposible trazar límites y que todo está más bien imbricado, estimo que reside en clarificar y agilizar los mecanismos propios de acción y de respuesta, especialmente distribuyendo y delegando responsabilidades; que cada cual, que cada sector haga lo que tiene asignado, que traslade a un nivel superior inmediato sólo aquello que no es de su competencia, trátase de atender a un ciudadano en ventanilla o de producir un dictamen en un expediente. Esto es mucho más importante que los procedimientos o rutinas preexistentes a los que es muy frecuente echarle todas las culpas, porque ningún procedimiento será exitoso por sí mismo si las personas no conocen ni respetan sus roles, si no actúan coordinadamente ni ejercitan sus responsabilidades.

Las prioridades comentadas apuntan al sentido y a la calidad de la gestión. La calidad y cantidad de los servicios que se prestan también se incrementan como consecuencia natural de una adecuada gestión. Nosotros pusimos en práctica lo que estoy comentando, baste decir, por ahora, que nuestra gestión 1989 fue objetivamente mejor que la de 1988, a pesar de haber reducido la cantidad de personal (ver Anexo 24).

6. LOS 100 CONTACTOS

Cuando en enero del 88 comenzamos a tomar contacto con las Cámaras, nos motivaba especialmente participar en el Convenio con Italia. La Plata debía hacerlo. No sólo advertíamos una diversidad importante de actividades económicas sino teníamos, y seguimos teniendo en nuestra ciudad, la envidiable ventaja comparativa de contar con una de las más importantes Universidades Nacionales es decir, con respaldo tecnológico y científico.

No logramos respuestas, acciones concretas. La excusa fue el periodo de vacaciones, era entendible, pero nosotros teníamos una buena razón: En marzo el Intendente había sido invitado a Israel, para una especie de simposio de ciudades, de municipios del mundo, y en viaje de regreso estaría en Italia, era indispensable que llevara propuestas, intenciones platenses.

De febrero a marzo no pasaba nada por los carriles tradicionales. Veníamos reuniéndonos con las Cámaras en el marco de la Comisión de Promoción Industrial, cada quince días. Preocupados decidimos tomar el toro por las astas. Me puse en relación con los Delegados Municipales (Villa Elisa, City Bell, Gonnet, Tolosa, Melchor Romero, Los Hornos y Villa Elvira) para que me prepararan listas y reuniones con las principales industrias de sus zonas.

Entre fines febrero y la primera quincena de marzo visité y tomé contacto con una treintena de empresas. Algunas constataciones importantísimas a destacar: Efectivamente existía en La Plata una diversidad notable de industrias. A solo título de ejemplo: OFA con motores y compresores para sistemas de frío, DYNE con instrumentos de sofisticada electrónica para operaciones de cardiología, San Jorge fábrica de papel, FANELLI cerámica para la construcción, SNIAFA fibra textil de nylon, etc., etc.

En las conversaciones invariablemente el empresario tomaba por primera vez contacto con la inquietud municipal. No había recibido ninguna noticia de su Cámara a pesar que hacía más de un mes que ellas estaban tratando el tema con nosotros. Incluso un industrial que dijo ser el Secretario de una Cámara: no estaba enterado y agregó "hace rato que no voy por allí".

Un tercer aspecto a destacar fue la invariable sorpresa favorable del empresario. Era siempre la primera vez que un Director de Industria, que un funcionario de ese nivel se hubiese acercado a la fábrica. En una oportunidad, sin embargo, un señor me recibió con muy mal talante y me dijo, luego de presentarme como Director y de disculparme yo por no haber podido anticipar mi visita, por típicas indisponibilidades telefónicas:

- Mire, los temas municipales los trata mi socio y hoy no está.
- Discúlpeme señor - repliqué yo - ¿qué función tiene Ud. en la empresa?
- Soy el Presidente.
- En ese caso yo quiero conversar con Ud. - le dije.

De muy mala gana me hizo pasar a su despacho. Una hora después el ánimo de este empresario era completamente otro, hasta me invitó amablemente con café.

Es imprescindible en toda función tomar contacto con la realidad, pero estas primeras visitas revelaban muy crudamente que nunca antes otro Director de Industria las había hecho. Parecía incomprensible. Peor aún era constatar lo mal que circula la información entre nosotros, o que directamente no circula. La moraleja es recordarlo, ya no sólo para un Director de Industria, sino para cualquier función política.

Un colmo digno de mencionar ocurrió en una cierta inauguración con asistencia de funcionarios públicos y privados. Le pregunté al Vicepresidente de una Cámara sobre un importante tema que habíamos tratado hacía menos de diez días en una reunión de Comisión de Promoción Industrial, con representación de su Cámara obviamente, y él no estaba enterado.

Así se definió y se fortaleció la idea de visitar sistemáticamente a las empresas y así lo hicimos, tozudamente e más de una oportunidad.

En 1988 hicimos 63 (sesenta y tres) contactos y el 28 de Diciembre del 89 redondeamos los 100 (cien).

La mencionada "tozudez" se debe a haber percibido alguna resistencia a estas acciones, a estas visitas, en algunas personas del ámbito municipal, fuera de mi Dirección. A mi juicio, por la consabida confusión entre nosotros sobre el ejercicio de la iniciativa, dentro de objetivos políticos claros para los que uno fue designado; por aquello de "cortarse solo", y no menciono más el punto porque no vale la pena. Algún tiempo después pude constatar, también, que tal resistencia desaparecía o que yo dejaba de percibirla.

Las visitas fueron un eje de la gestión de la Dirección de Industria y Comercio, una serie de aspectos han sido logrados en base a ellas. Creo profundamente que debería ser siempre así. El funcionario que tiene que ver con la industria, con el comercio, debe estar en permanente y directo contacto con las personas y las cosas que los constituyen. Aprovecho lo anterior para expresar el convencimiento siguiente:

El funcionario en relación con la industria debe ser un político formado o desarrollado en esa temática, pero que fundamentalmente no tenga compromisos previos ni con las personas ni con las instituciones de ese ámbito. Es la

única forma para que pueda dialogar y discutir sin presiones, sin preconceptos, sin pactos preexistentes explícitos o tácitos.

Por ello no creo en el traslado de personas, directivos empresariales, que transitoriamente dejen su actividad específica para convertirse en funcionarios del Estado. El funcionario aplicado al tema industrial y comercial debe tener una clara concepción político - partidista (por eso forma parte de un partido político elegido para gobernar) y también una clara concepción político - general de su función (porque su partido político está para gobernar al total del país). Esto es lo que pone en juego el político. Esto es lo que, a mi juicio, no puede poner en juego la "persona trasladada" que menciono antes, cuya formación, cuyos objetivos y formas de acción cotidianos son muy distintos y no puede esperarse que de un día para otro cambie. Nuestra historia reciente (mientras escribo este trabajo) ya ha podido mostrarnos fracasos resonantes y lamentables para el país (que siempre es el que paga, es decir, todos nosotros) de pretendidas soluciones magistrales a través de estos "traslados".

Cien visitas, contactos hechos por la Dirección de Industria y Comercio con industrias platenses, es un buen número, un buen resultado, más por calidad que por cantidad. Entre esas cien estaban buena parte de las más importantes de la ciudad.

Veremos, en el título siguiente, que las industrias de La Plata eran alrededor de 1000 (mil). Conviene aclarar que este número está dado en el marco del Decreto Provincial 1064/77, que define 78 títulos de lo que debe ser entendido como "industrias". Dentro de esas mil industrias existía un predominio numérico de pequeñas empresas.

Las visitas en sí mismas fueron perfeccionándose. Comenzaron con eje en el Convenio con Italia, siguieron con el agregado del Convenio con España, se sumó el interés importador de Japón. Se incluyó siempre información sobre la operatoria del Banco Municipal, que nuestra gestión municipal intentó ponerlo al lado de nuestros industriales, de nuestros empresarios. Se informaba sobre los trámites de habilitación, desmitificándolos, reiterando una y otra vez que comprendían sólo cuatro instancias. Visitábamos las instalaciones, constatábamos los estados de actividad, incluso los de subsistencia.

En el Anexo 16 puede verse el listado de temas con el cual nos acercábamos en cada oportunidad, más dos informes de visita a título de ejemplo.

Las visitas, efectivamente, nos mantuvieron en contacto con la realidad, ayudándonos a hacer aquello que tenía sentido hacer, aquello que podía ser participado, aquello que tuviera sustento o respaldo real. Por igual razón hemos tenido, también, que dejar de hacer cosas, que en otro contexto hubiesen sido posibles.

7. EL CENSO

Nosotros planteamos el censo como cuestión prioritaria, por la indefinición y el gran margen de error en la información disponible. Cuando asumimos preguntamos cuántos comercios y cuántas industrias habían en el Partido de La Plata; las respuestas fueron, ¡"entre 15.000 y 30.000" para comercios y "entre 1.500 y 3.000" para industrias!

Ahora sabemos que son 13.000 actividades económicas, con 12.000 comercios y 1.000 industrias, en números redondos. Ver Anexo 23, pág. 3, con datos globales y porcentajes por Delegaciones. La discriminación entre comercios e industrias fue tarea posterior.

El censo nos permitió detectar un dato trascendente: ;30 (treinta) por ciento de clandestinidad!, con una faceta sorprendente, la clandestinidad no se daba en zonas periféricas o alejadas, no, se daba en todas partes, también en pleno centro, desde negocios en galerías hasta clínicas geriátricas, quiero decir, no precisamente negocios que pudieran pasar desapercibidos.

Clandestinidad significa no tener el Certificado de Habilitación, sea porque no fue solicitado o porque está en trámite. Significa también estar habilitado con una entidad menor (menos impuestos). Aclarado esto, 30% era una cantidad demasiado importante que, correlativamente, restaba muchos ingresos al Municipio.

El censo nos permitió reconocer el medio en que teníamos que manejarnos (dificultades de procesamiento aparte), estimar la cantidad y variedad de problemas que debíamos contemplar y, muy importante, percibir que cuatro años de gestión alcanzaban, con los medios disponibles, para poner en orden las habilitaciones de comercios e industrias, en tanto y en cuanto actuáramos con intensidad en diversos aspectos.

La información de clandestinidad la giramos a todo nivel en la Municipalidad, lo cual no dejó de crearnos disgustos; es más fácil dejar transcurrir las cosas como están que esforzarse por ponerlas en blanco y negro para corregirlas, así, más de una vez, tuvimos que explicar lo que no necesitaba explicación.

Realizar el censo fue más difícil de lo supuesto. Los censores fueron tomados del personal municipal (no inspectores) dándoles un reconocimiento monetario por cada planilla con la información completa. Los participantes fueron desertando y una operatoria estimada en tres meses se prolongó desde junio del 88 hasta febrero del 89. Se cubrió todo el Partido es decir, el Centro y las Delegaciones (aún pueden verse en los negocios las obleas adhesivas identificatorias que para el evento nos preparó la Dirección de Comunicaciones). A ello siguieron tareas de ordenamiento y emprolijado de la información en la DIC y luego su entrega al Centro de Cómputos para su procesamiento, que tuvo sus propias dificultades y demoras por falta de programas adecuados, que se puso a trabajar con la variada información contenida en las planillas, de utilidad para diversos sectores municipales, tarea que no había terminado a diciembre/89. Ver Anexo 23, p g. 4.

8. ETAPAS DE HABILITACION INDUSTRIAL

Las etapas de habilitación industrial son cuatro:

1. Localización.
2. Radicación.
3. Funcionamiento.
4. Habilitación.

Son cuatro y no son más. Esto surge claramente de la Ley Provincial 7229 que da el marco legal para el tratamiento de las habilitaciones. Se trata de cuatro certificados sucesivos, el primero (Localización) de responsabilidad municipal, el segundo (Radicación) y el tercero (Funcionamiento) de responsabilidad provincial y el cuarto y último (Habilitación) de competencia municipal.

Esto es así, a partir de la Ley 7229 del año 1965 y de su Decreto Reglamentario 7488 de 1972.

No se puede dar Radicación si no se ha otorgado Localización antes, y así siguiendo. No se puede dar Habilitación sin tener los tres certificados anteriores.

Los significados de cada etapa son los siguientes:

LOCALIZACION: Cada Municipio debe tener un Plan Regulador, un ordenamiento de su territorio y en función de él asignaciones de ubicación posible para cada actividad económica, en particular para las industrias. En nuestro caso esto se da a través de la Ordenanza de Zonificación según Usos 4495/78. En consecuencia, es la Municipalidad quien acepta una determinada localización y la otorga con un certificado.

RADICACION: En términos reales es lo mismo que Localización, pero a nivel provincial. La Provincia tiene que atender a 125 (ciento veinticinco) Partidos. Muchos Partidos carecían de Planes Reguladores y también de estructura administrativa y operativa suficiente, por lo cual la tarea de "localizar" la hacía directamente Provincia pero con el nombre de "Radicación". Esto, que sería la explicación histórica del concepto "Radicación", subsiste aún para algunos Partidos que conservan esas limitaciones.

En el caso del Partido de La Plata y también porque esta temática, como parte de nuestro accionar, la hemos clarificado suficientemente con Provincia (en particular con la Dirección Provincial de Saneamiento y Control del Medio del Ministerio de Salud, a cargo del tema), el certificado de Radicación es una confirmación del de Localización. Para facilitar esto, nosotros como Municipalidad, pedimos para "localizar" lo mismo que la Ley Provincial pide para "radicar".

FUNCIONAMIENTO: Como su nombre lo indica, este certificado confirma que las condiciones de funcionamiento de una industria son correctas, de acuerdo con las normas y las exigencias de la legislación. Provincia está en condiciones de otorgarlo porque dispone de Laboratorios y recursos adecuados (por ejemplo el Laboratorio Central de Salud que pertenece a Provincia). Este certificado contempla, entre otros aspectos, el funcionamiento interno de una industria, las condiciones de salubridad para el personal y la relación con el medio circundante, el suelo y la atmósfera.

HABILITACION: Es el certificado final. Con él termina el trámite. Otorgado el certificado de Funcionamiento, es decir los tres certificados anteriores, el de Habilidadación es de entrega inmediata. Puede haber alguna demora sólo para completar información sobre la titularidad de la actividad o para cerrar eventuales diferencias entre lo propuesto a nivel Localización y lo que efectivamente será habilitado.

Estas cuatro etapas de habilitación pueden apreciarse, también, de la siguiente forma:

Idealmente estas etapas se refieren a un emprendimiento nuevo. El industrial decide una cierta actividad en tal lugar. Consulta primero y obtiene después la Localización. Con este certificado confirma, por ejemplo, la compra del terreno.

Cuando tiene el certificado de Radicación inicia la construcción de la planta industrial. Meses después, cuando comienza a hacer sus pruebas de operación,

Provincia verifica que el funcionamiento corresponde a lo previsto, que es correcto en todos sus aspectos y otorga el certificado.

La Municipalidad cierra el trámite otorgando el certificado de Habilitación.

Lamentablemente nuestras malas costumbres incluyen las interpretaciones más arbitrarias y extrañas de la legislación, de leyes y decretos, ¡que no están escritos en japonés! Al comienzo de nuestra gestión, en lugar de heredar estados diversos de tramitación progresiva de esas cuatro etapas, lo que encontramos fue la combinación más insospechada de incumplimientos de ellas, para industrias en operación. Citemos, para entender la magnitud del absurdo, un solo ejemplo nada raro y bastante repetido: industria operando desde hace muchos años, con serios problemas hacia el medio ambiente y ¡sin ninguno de los cuatro certificados!

¿Puede ser? Sí. Entre otros condimentos, porque habían proliferado "Radicaciones ad-referendum" de que se completara "tal cosa". La tal cosa nunca se completó con el correr de los años y todos contentos con las medias tintas y sin cumplir la ley. Obsérvese el siguiente detalle: como hemos visto, las "Radicaciones" son privativas de Provincia, sin embargo, las "Radicaciones ad-referendum" mencionadas eran municipales.

Al hacernos cargo de la Dirección de Industria y Comercio en diciembre del 87, nos encontramos con 1600 (¡mil seiscientos!) expedientes de industrias, cada uno con la más sorprendente mezcla de etapas de habilitación sin terminar, incluyendo alteraciones de secuencia. Es lamentable, pero uno alcanza a entender por qué cada uno de esos 1600 expedientes tenía años de tramitaciones inconclusas, con montones de papeles intrascendentes (¡maraña y misterio en su justo lugar!). Algunos de ellos con 25 años, ¡¡vein-ti-cin-co años!!

El desbarajuste era tan grande que decidimos aclarar formalmente lo que no necesitaba aclaración (está escrito desde 1966 en la ley 7229 y desde 1972 en el Decreto 7488). Generamos el Expediente 56240/88 para que la Dirección de Asuntos Legales confirmara que el procedimiento de habilitación industrial no era otro, ni debió haber sido otro que el de las cuatro etapas comentadas. Así se hizo. El dictamen es de marzo de 1988.

Esta es la razón por la cual, en enero y en febrero de 1988, suspendimos la tramitación por los interesados de los expedientes de industrias, tiempo que utilizamos, de todos modos, en mayores tareas de reconocimiento y clasificación.

A partir de entonces, nuestra gestión se empeñó en reencausar y agilizar todos los expedientes, con seguimiento constante, convocando e informando a los interesados y coordinando con Provincia.

Y siempre con el sencillo esquema: "cuando corresponde sí es sí, cuando corresponde no es no, no existen los ni".

Logramos excelentes resultados, en algunos casos pudimos cerrar todo el ciclo en sólo unos meses (las cuatro etapas), en otros dimos sorpresas como la siguiente: En la visita a una industria, durante la conversación informativa (en qué consistía el proceso de habilitación) el empresario fue ordenando que revolvieran papeles y archivos y fueron apareciendo, nada más y nada menos, que cada uno de los cuatro certificados, auténticos, correctos. Cuando los cuatro papeles estuvieron sobre la mesa le pregunté al empresario si él sabía que su tramitación de habilitación estaba completa. ¡No, él no lo sabía ... y la Dirección de Industria y Comercio tampoco!, porque, en el abultado y añoso expediente faltaban dos de esos documentos.

9. ETAPAS DE HABILITACION COMERCIAL

Las etapas de Habilitación Comercial son:

1. Localización.
2. Habilitación.

Ambas etapas de responsabilidad municipal. Este procedimiento se encuentra dentro de la Ley Provincial 7315/67, su Decreto Reglamentario 1123/73 y el Convenio de Descentralización Administrativa, Decreto 2921/72.

Mensualmente corresponde, según esta legislación, remitir a Provincia información de las habilitaciones comerciales ocurridas, con copias de las disposiciones respectivas.

LOCALIZACION: Como en el caso industrial, responde al Plan Regulador de la Ciudad, a su ordenamiento territorial y a Ordenanzas específicas que atienden a la enorme variedad de actividades comerciales, desde muy pequeñas hasta muy grandes, desde vendedores ambulantes hasta supermercados, etc.

HABILITACION: Se otorga tras el cumplimiento de los siguientes requisitos básicos: a) titularidad, b) condiciones constructivo - edilicias propias de cada actividad, c) condiciones de seguridad contra incendio y d) libre deuda municipal.

Titularidad se refiere a todo cuanto acredita el carácter de propietario para ejercer la actividad, inclusive contratos de alquiler. Las condiciones edilicias deben responder a la Ordenanza 3001 y a tramitaciones propias de la Dirección de Obras Particulares. En el caso de la seguridad contra incendio, participa la Policía de Bomberos de la Provincia de Buenos Aires.

La constatación de libre deuda con la Municipalidad, que es requisito comprensible, suele tener bastante aplicación en casos de reiteración de actividades comerciales por una misma persona, en casos de cambios de rubros y/o de propietarios de un mismo comercio o de un local comercial, etc.

10. MECANISMOS Y RUTINAS DE GESTION

La Dirección de Industria y Comercio tenía una dotación del orden de 60 (sesenta) personas. Además de la Dirección y la Subdirección, con Jefes de Departamento, Jefes de Sección, Jefes de Areas, Inspectores y Personal Administrativo y Auxiliar (ver organigrama en el Anexo 15) aplicados a 13.000 actividades económicas, que generan una entrada y salida del orden de 1000 (mil) expedientes mensuales.

Lograr una buena gestión, en consecuencia, requiere poner en juego recursos de conducción muy concretos. Fue lo que intentamos desde el primer momento.

Anunciamos (el Director y la Subdirectora) que, sencillamente, haríamos todo cuanto correspondiera con la legislación vigente, que diríamos "sí" o "no", que no usaríamos los "ni". Así lo hicimos siempre. Dijimos y lo practicamos permanentemente, que todos estarían informados de las acciones de la Dirección y que cada cual sería responsable, en su respectivo nivel, de las decisiones que le correspondían. Estas fueron las ideas centrales.

Generamos una participación muy amplia de todos y la reacción de la gente fue mayoritariamente buena. En el Anexo 22 se expresa en detalle cómo funcionó

esta operatoria. Diré aquí lo más importante: Mensualmente reuníamos a los jefes, hasta los de áreas, más representantes rotativos del personal de Comercio y de Industria, para informarlos de lo hecho, de lo previsto y para recibir sugerencias. Semanalmente reuníamos a los Jefes de Departamento y a los Jefes de Sección con igual pero más contingente propósito.

Las comunicaciones funcionaron muy bien vertical y horizontalmente, dentro de la Dirección y hacia afuera, para acciones o emprendimientos comunes con otras Direcciones o para relacionarnos con nuestros niveles superiores. A la Secretaría de Hacienda le remitíamos durante los primeros días de cada mes lo actuado en el anterior y usábamos este documento oficial como base de la reunión mensual con el personal (Anexos 23 y 34). Hecho sistemáticamente no da trabajo, al contrario, es de gran ayuda porque facilita el ordenamiento, la claridad de lo que se tiene entre manos y de los temas que pertenecen al mediano y largo plazo. Es así también como mi gestión, en particular, está documentada desde el primero hasta su último mes. Ver Anexo 25, Tareas del mes de marzo de 1990.

En otras palabras, le dimos a la Dirección un funcionamiento "de empresa privada", frase a la cual no le reconozco otro mérito que ser suficientemente gráfica entre nosotros, porque los buenos funcionamientos de ninguna manera tienen por qué ser exclusivos del ámbito privado. Se pueden practicar perfectamente en lo público, lo que hicimos nosotros lo demuestra, simplemente porque todos tenemos una tendencia natural a hacer las cosas bien y a obtener satisfacción en ello. Lo que ocurre es que hay que practicarlo, no sólo declamarlo. La gente puede ilusionarse con palabras pero la inconsecuencia de las acciones la desencanta mucho más rápido, después no se le puede cargar todas las culpas "al empleado público", esto es otra falacia.

Cuando digo más arriba "mayoritariamente buena" me refiero, por un lado, a que no toda la gente tiene por qué entender y constatar el mensaje con la misma rapidez, y por otro, a que siempre existen quienes se empeñan en remar en contra, que se oponen dogmáticamente, y también aquellos que se ven afectados en sus trampas personales. 60 personas es un buen número para contener todas las posibilidades.

Funcionando de esta manera el trámite de ningún "exigente" (y los hay muchos por las más variadas excusas, desde terror y desconfianza al funcionamiento público hasta "amiguismos") tiene por qué comenzar por el Director, esto es un absurdo funcional demasiado frecuente. Los trámites tienen que comenzar, todos, por ventanilla. Pero claro, para que los "exigentes" no tengan razón es indispensable que, a partir de la ventanilla, todos los expedientes circulen no sólo con eficiencia sino en pie de igualdad. No existiendo esta conducta, qué fácil es quejarse aún "desde adentro".

11. ESTADISTICAS Y CONTROLES DE GESTION

Desde el primer momento intentamos contar con estas herramientas. No heredamos ninguna, las tuvimos que generar nosotros. Encontramos algunos parámetros mensuales de significación:

Las habilitaciones: No sólo son el cometido formal más importante sino que su tramitación pone en acción a todos los componentes de la Dirección, es decir, son un buen índice del grado de actividad, y no sólo interna sino también externa, porque están reflejando el movimiento de la actividad económica en la ciudad. Estamos hablando de un orden de 150 habilitaciones por mes.

Las inspecciones: Componente indispensable de la función, tal como está prevista actualmente. Es una información necesaria tratándose de un sector que

mueve una parte importante de los recursos humanos y físicos de la DIC y tiene un relativo carácter informativo general, por cuanto no todas las inspecciones son positivas.

Expedientes ingresados y expedientes salidos de la DIC: de significación evidente, muestra bien el ritmo interno de trabajo. El orden mensual promedio fue de 1000 expedientes en 1989, contra aproximadamente 850 en 1988. Esto, por ejemplo, nos hizo afirmar objetivamente en alguna oportunidad formal, entre otras razones documentadas, que nuestra gestión del 89 había sido mejor que la del 88 (Anexo 24).

Personal: Nosotros recibimos la DIC con un plantel de 75 personas. Al término de mi gestión el número era 48. Nada menos que un 36% (treinta y seis por ciento) de reducción. Fuimos cumpliendo en nuestro ámbito con la política municipal definida en ese sentido, con tres recursos: a) despidiendo algunos que cobraban sin trabajar (o pretendían hacerlo), b) no aceptando los permisos sin goce de sueldo y retención de cargo y c) reubicando hacia otras Direcciones y Delegaciones personal que en ellas tenían mejor aplicación. Era necesario, entonces, que lleváramos una estadística de nuestra evolución de personal.

Ausentismo: Un dato muy importante, especialmente para ponerlo sistemáticamente en evidencia, como uno de los males endémicos de la administración pública, con el típico rótulo "todo legal". Nuestro ausentismo osciló entre 10 (diez) y 20 (veinte) por ciento, realmente demasiado para cualquier actividad organizada, sin contar los picos de hasta el 45 % en época estival. Es bueno reflexionar que el exceso de permisividad en la legislación laboral nos hace mal a todos.

Con estos parámetros elaboramos curvas en diagramas que acompañaron nuestros informes mensuales a la Secretaría de Hacienda. Pueden verse en los Anexos 22 a 25. La falta de información similar anterior a nuestra gestión nos impidió comparar nuestra experiencia con años anteriores. Sí pudimos hacerlo, constatando nuestra mejora en 1989 con respecto a 1988. Mucho más importante es la observación mensual de estos parámetros, que permite detectar tendencias positivas o negativas para actuar en consecuencia, para saber regularmente en qué se puede estar caminando bien o mal.

Nuestra herramienta semanal de control de gestión era la ya mencionada reunión semanal de jefes en la cual, sencillamente, revisábamos acciones y recursos. En el Anexo 22 pueden verse detalles de participantes, temario, tiempos de reunión y acciones previas y posteriores a la reunión.

12. PREVENCIÓN DE EVASIÓN POR TIPIFICACIÓN DE CONTRIBUYENTES

La formación de los datos estadísticos del título anterior hacía posible avanzar hacia otro grupo de datos que convenía (¡y conviene!) sistematizar, de enorme trascendencia porque podía generar información para prevenir la evasión. Para este tema recordemos que la DIC detectó un 30% (treinta por ciento) de clandestinidad y que, por entonces, los recursos propios municipales llegaban solamente al 60% (sesenta por ciento).

El aporte de la DIC contra la clandestinidad pasó fundamentalmente por ordenar, clarificar y acelerar los procedimientos de habilitación y no solamente con difundir la información del censo y contribuir a las intimaciones, clausuras, etc. (a cargo de otra Dirección). A mi juicio, de poco sirve obligar a una actividad económica que regularice su relación con la Municipalidad, si lo único que hago es introducirlo en un expediente cuyo trámite puede durar una cantidad indeterminada ¡de años!. ¿Si no hago lo

fundamental, que es ordenarme internamente, puedo tener derecho a quejarme de la clandestinidad, no la estoy favoreciendo, lisa y llanamente?

Clandestinidad tiene expresión inmediata como evasión. Pero la evasión puede darse por otra vía muy significativa: pagar menos de lo que corresponde. Si queremos mejorar como sociedad podríamos comenzar por reconocer que esto de pagar menos, tratar de pagar menos o directamente no pagarle al Estado es un "deporte nacional". La pregunta a nivel municipal es si simplemente nos conformamos con ese deporte; en tal caso, a no quejarse de tener sólo 60% de recursos propios; o tratamos de encontrar mecanismos sencillos y efectivos que vayan al fondo de la cuestión: saber cuánto tiene que pagar cada contribuyente y cobrárselo. Información y acción concreta que deberían ser previas a toda intención de aumentar los impuestos, aumento que deja todo como antes ;para el evasor!

La idea es tratar de conocer los ritmos de recaudación municipal, y claro, la inquietud pasa, particularmente, por las actividades económicas que la DIC habilita. Significa:

* Conocer montos globales de recaudación:

a) recaudación general, b) recaudación por habilitaciones y c) recaudaciones por tasa de Inspección Seguridad e Higiene; en periodos a) anuales y b) mensuales, en moneda constante.

* Tipificar las recaudaciones:

Individualmente: Reconocer a cada actividad económica como a) comercios: grandes, medianos y pequeños, b) industrias: grandes, medianas y pequeñas (adoptando montos representativos mensuales y anuales, de escala municipal, para cada tamaño; en evolución posterior se pueden incorporar otros parámetros de referencia que los hagan más representativos pero, a condición de mantener muy sencilla la definición).

Por grupos: Recaudación mensual y anual de cada conjunto de comercios y industrias, grandes medianos y pequeños.

Lo que sigue es manejar esta información por computación y expresarla en tablas y curvas sencillas. En lo general permitirá conocer mejor el desarrollo de las recaudaciones (control de ingresos procedentes de industrias y de comercios), sus peculiaridades estacionales o de coyuntura, sus características por grupos y, muy especialmente, reconocer tanto tendencias positivas o negativas como contrastes y variantes sorpresivas que alerten sobre evasión.

A título de ejemplo, podría saberse el aporte de cuántas de las industrias más grandes es tanto como la suma de todo el resto, así también con los comercios; podría "saltar" la incongruencia de que un gran supermercado esté pagando tanto como el pequeño almacén de dos cuadras más allá, podrían detectarse aportes constantes y aún decrecientes para negocios en expansión, etc. Se trata, en consecuencia, de un sistema capaz de generar información y datos eficaces para prevención de evasión. Y, se advierte fácilmente, que puede generar también excelente información para planificación presupuestaria.

Tras estas ideas comenzamos a trabajar a fines del 89 en la Dirección de Industria y Comercio, recolectando y cruzando información con las Direcciones de Rentas y de Finanzas. Fue muy poco lo que pudimos avanzar pero, las primeras curvas que conseguimos dibujar comenzaron a mostrarnos grados de correlación entre lo recaudado por Habilitaciones y la cantidad de

Habilitaciones otorgadas por la DIC y, por el lado de la tasa de Seguridad e Higiene, fuertes oscilaciones en los pagos por suma de determinadas condiciones y también por cierta estacionalidad.

C A P I T U L O I I I

13. ESPECTACULOS, RIFAS, AUTORIZACIONES

Seguramente Lidia N. Bognanni tiene todo un anecdotario sobre estos temas tan llenos de sorpresas y que le ha insumido tantas horas, por corresponder al ámbito de Comercio, a su cargo como Subdirectora.

Bueno será saber que las rifas, que se venden con el nombre de alguna institución (a beneficio de), en realidad las comercializan personas o empresas que se dedican a eso como a cualquier otro negocio, y la institución sólo recibe un pequeño porcentaje por prestar el nombre. Lo mismo ocurre con los bailes o con los corsos. En este último caso la parte más lucrativa del negocio suele ser ¡la venta de chorizos! (además de la diferencia enorme entre un ciudadano que consume un chorizo y otro que tiene que sufrir la venta en frente de su casa; comento que, en la calle, las consecuencias antihigiénicas suelen ser muy grandes, significando toda una preocupación y atención especial por parte de la Dirección de Higiene de la Municipalidad).

Las rifas, para poderse vender, deben estar selladas por la Municipalidad y abonar un impuesto proporcional al valor unitario y a la cantidad. Nosotros encontramos que esos impuestos no se pagaban y que el sellado, en lugar de hacerse en la DIC lo hacía directamente el comerciante ¡con sello municipal propio!

Parece ficción. Investigamos una por una todas las rifas, con planillas de seguimiento y cumplimiento de todos los requisitos. Iniciamos sumarios, hicimos los correspondientes reclamos de deudas y reimplantamos la operatoria correcta de fiscalización y control de rifas. Es obvio el importante aporte que recuperamos para el erario municipal.

14. GENERACION DE NUEVAS ORDENANZAS

La propuesta de nuevas ordenanzas dentro de la DIC, al igual que en cualquier otro ámbito, debe ser fruto de la convivencia con la realidad, apreciada como parte de un conjunto social-institucional complejo y como acción municipal específica.

Los objetivos deben ser siempre de simplificación y clarificación de procedimientos y, también, para avanzar sobre temas no legislados aún.

Quiero significar, salvo que el funcionario político llegue al cargo con experiencia igual anterior (insisto, igual, no parecida o similar), que hay un tiempo inicial de convivencia con lo existente. Mi experiencia personal dice que uno se puede encontrar con legislación deficiente o superabundante sobre la cual pueden advertirse, más tarde o más temprano, perfeccionamientos necesarios.

Pero mi experiencia dice también que existe legislación excelente. Dice que el problema más importante no está en los grados de bondad de la legislación:

Está en la mala costumbre de no cumplir con la legislación, en caminar por las excepciones, la discrecionalidad y la cantinela del "compromiso político", amparándose, si es el caso, en la imprecisión de la letra aún cuando el espíritu y la intención de la legislación sean claros, pero se esmera el ingenio "para encontrarle la vuelta".

En este contexto, creo que un ejercicio de 4 (cuatro) años es suficiente para producir una buena gestión. Los dos primeros años para una total compenetración con la problemática entre manos, y la segunda mitad para generar mejoras y propuestas firmes.

Lo anterior, que puede ser un buen plan general de acción, merece dos comentarios: por un lado intento decir que nadie está obligado a proponer nueva legislación al día siguiente de asumir y por otro, que los dos tiempos de asimilación y de creación suelen ser exigidos con mayor dinámica. Así ocurrió con nosotros que, por ejemplo, a escasas semanas de asumir tuvimos que proponer una nueva ordenanza sobre comercialización en la vía pública, o el caso de la "Responsabilidad Profesional" que comenzamos a generarla antes de cumplir un año de ejercicio.

Los dos ejemplos mencionados más arriba dicen de la amplia gama de temas que conciernen a la Dirección de Industria y Comercio. Otro ejemplo más puede ser nuestra inquietud y consiguiente propuesta para estimular las expresiones artísticas en bares y cafeterías.

15. LAS CANTERAS

Existen Ordenanzas que regulan la localización de las canteras y los aportes por cantidad de extracción. Encontramos canteras clandestinas y falta de pagos. Otro tema que tuvimos que remontar con gran paciencia a través de varios expedientes y en estrecha colaboración con la Dirección de Medio Ambiente y Recursos Naturales. Contribuimos, también, a generar una nueva ordenanza de Canteras que preservara mejor el recurso suelo y facilitara la fiscalización.

Las canteras tienen un efecto depredador más allá de lo imaginable. Para comprobarlo invito a cualquier ciudadano que vea los enormes agujeros en la zona de 520, 19, 514 y 31, muy cerca del centro de la ciudad. ¡Del tamaño de cinco o seis plazas Moreno, 16 (dieciseis) metros abajo de la calle 514! Otra zona muy afectada por las canteras es la de Villa Elvira, pero las hay por todas partes, incluso echando a perder zonas propicias para cultivos.

La legislación anterior preveía zonas vedadas para las canteras, zonas en las cuales podían ser admitidas mediando un estudio y autorización especial y zonas donde eran aceptables. Pues bien, nosotros encontramos canteras operando en zonas vedadas, canteras cuya autorización especial no figuraba por ningún lado y, también, canteras operando en zona permitida, claro, ¡eran las menos!

En la nueva Ordenanza se ha propuesto como aceptable para localizar canteras, un sector en el extremo sud-oeste del Partido de La Plata. Pero estamos frente a un ejemplo más de una legislación que más allá de su bondad, lo más importante es su cumplimiento por ambas partes, porque la evasión y el encontrarle "la vuelta" a una obligación, siempre requiere dos actores, uno de cada lado del mostrador. Del lado del Municipio hay una sola opción: exigir puntual y sencillamente el cumplimiento de la legislación, a todos.

16. RECIPIENTES SOMETIDOS A PRESION

Según la legislación vigente los recipientes sometidos a presión de todo tipo de actividad económica, desde tintorerías hasta fábricas, los inspeccionan y aprueban los inspectores de la Dirección Provincial de Saneamiento y Control del Medio del Ministerio de Salud de la Provincia. En 1988 habían en trámite, en Provincia, unos 17.000 (diecisiete mil) expedientes, entre ellos unos 2.000 (dos mil) de la ciudad de La Plata.

Y ocurre lo de siempre. Son tantos expedientes. Montaña bien acumulada en meses y años, que no hay "obviamente" capacidad material de inspectores, de vehículos, para analizar toda esa documentación, para recorrer toda la Provincia y visitar todos los casos. Como la acumulación sigue, el problema se agrava. Como no existe un regimiento de Inspectores ni una flota de vehículos para cubrir los 125 Partidos de la Provincia, el problema, a ojos vista de todo el mundo, sigue en aumento.

La pregunta es: ¿17.000 recipientes a presión están detenidos, impedidos de funcionar?. No, están funcionando, sin aprobación, ilegalmente. Y muchos de ellos cuando llega la Inspección, si llega alguna vez, la instalación ya fue reemplazada por otra o la empresa dejó de operar, como tantas otras.

Por este tema, muy concreto e inmediato, propusimos poner en juego la Responsabilidad Profesional, es decir:

- a) Que la responsabilidad del correcto proyecto, instalación y funcionamiento de un recipiente sometido a presión sea ejercida por un Representante Técnico (profesional con incumbencias y habilitación adecuadas), compartida con el Propietario.
- b) Que Provincia conservara su poder de policía y lo aplicara con criterio de vigilancia y supervisión. Con sanciones para el Propietario y comunicación al Colegio Profesional respectivo para las sanciones al Profesional.
- c) La consecuencia de lo anterior es:
 - * Provincia deja de tener necesidad del "ejército" de inspectores.
 - * El profesional pasa a responsabilizarse efectivamente de su trabajo, para lo cual está preparada la legislación pero que no se ejerce, porque se diluye en el caos actual.
 - * Desaparece el sustento de los plazos indefinidos y misteriosos.
 - * Se destruye la intermediación parásita, que se especializa en "sacar del montón" el expediente cuya tramitación extra paga el interesado.

La Dirección de Industria y Comercio impulsó esta propuesta durante 1988, con activa y consustanciada participación de la Dirección Provincial de Saneamiento y Control del Medio de la Provincia, el Colegio de Ingenieros de la Provincia, el Colegio de Técnicos de la Provincia y, en los últimos tramos, Gas del Estado de La Plata.

La tarea fue sistemática. Se revisó la legislación existente y se propusieron todos los cambios y adecuaciones necesarios a insertar en el Decreto 1123/73, reglamentario de la Ley de Comercio 7315/67, por cuanto la gran mayoría de los casos de recipientes de presión se aplican a actividades económicas clasificadas como comercios (tintorerías, estaciones de servicio, etc.).

El trabajo se terminó redactándose una elevación dentro del Ministerio de Salud hacia el Gobernador, para que se sancione el correspondiente Decreto. Este documento, firmado por todos los participantes, fue elevado con fecha 9/11/88. Se informó de él a la Secretaría de Hacienda Municipal con memorando 828 del 16/11/88.

Posteriormente se nos informó en el Ministerio que había superado esa instancia y pasado a Gobernación, para la firma del Gobernador. Esto último fue la información que reiteradamente recibimos durante los primeros meses de 1989. Después hubo cambios de funcionarios dentro del Ministerio de Salud, en el sector vinculado a este tema y no volvimos a saber más nada sobre la suerte de este proyecto de Decreto.

Este es el saldo negativo. Pero debo destacar dos aspectos positivos: Uno, haber dejado demostrada y planteada la solución de fondo para el problema. Y otro, que sirvió para llevar adelante el concepto de Responsabilidad Profesional a un ámbito de mayor alcance y significación, el de las habilitaciones de industrias y de comercios.

17. RESPONSABILIDAD PROFESIONAL EN LAS HABILITACIONES DE INDUSTRIAS Y DE COMERCIOS. TRES PROYECTOS DE ORDENANZAS

Podemos decir, como idea general, que debe habilitarse aquello que reúne todos los requisitos necesarios y debe mantenerse la habilitación a todos quienes conservan, permanentemente, esos requisitos.

En La Plata tenemos 12.000 (doce mil) comercios y 1.000 (mil) industrias.

Son comercios desde kioscos hasta Bancos, pasando por vendedores ambulantes, carnicerías, supermercados o inmobiliarias. La diversidad de actividades comerciales, que supone una amplia gama de condiciones físicas y operatorias diferentes supera, en la ciudad de La Plata, el centenar de títulos.

Con las industrias ocurre otro tanto. En La Plata tenemos desde electrónica hasta frigoríficos, con un orden de cincuenta títulos (especialidades) diferentes.

Digamos, además, que en este contexto la DIC tiene un ritmo de habilitaciones de 150 a 200 mensuales, con amplia mayoría comercial y dentro de ésta con preponderancia de cambios de rubro, de dueño, etc., y no precisamente de nuevos emprendimientos.

Por un lado ninguna legislación con fines de habilitación puede contemplar con justeza lo realmente indispensable en cada caso, dentro de un universo tan variado y con tanta rotación.

Aquí llegamos a los conceptos desarrollados en el título sobre Recipientes a Presión. La Municipalidad debería tener un ejército de inspectores con la consiguiente flota de vehículos y un enorme aparato burocrático detrás si pretendiera, efectivamente, controlar todo antes y después de la habilitación.

¿A qué conclusión lleva este sencillo razonamiento? A que el Estado, la Municipalidad en este caso, no cumple en términos reales con su función de contralor, según lo supone la ley. Así de sencillo.

La realidad supera el alcance de los procedimientos en uso, en consecuencia no sirven.

¿Tiene solución este problema? Entiendo que sí. Lo que hace falta es cambiar la filosofía, los procedimientos y, lo más sorprendente es que tampoco hace falta inventar nada, también existe legislación para ello.

Se trata de poner en práctica la efectiva Responsabilidad Profesional, de los Profesionales que tienen que intervenir en el proyecto, construcción y mantenimiento en operación de los recursos físicos destinados a las

actividades económicas, mediante las competencias emanadas de sus respectivas formaciones académicas oficiales y en el marco de las pautas, controles y sanciones de los respectivos Colegios Profesionales.

Lo que hará falta, también, en gran medida, será cuotas de valor a todo nivel y en muchos ámbitos para trastocar malas costumbres y vicios que benefician a unos pocos (beneficiarios reales del desorden), en perjuicio de todos.

La siguiente es la propuesta que pusimos en marcha:

- a) Todo proyecto y construcción de un bien destinado a una actividad económica industrial o comercial (modificaciones y ampliaciones inclusive) debe ser ejecutado bajo la responsabilidad del o de los profesionales competentes según las incumbencias correspondientes.
- b) Todo bien destinado al ejercicio de una actividad económica debe ser mantenido y conservado bajo la responsabilidad permanente de uno o más profesionales según las incumbencias correspondientes.
- c) La Municipalidad (la DIC en particular) debe limitarse a recibir documentación firmada por el o los profesionales respectivos, formalmente encuadrados en el ejercicio legal de tales profesiones.
- d) La Municipalidad se reserva su ejercicio de poder de policía, a través de un cuerpo muy reducido y técnicamente muy calificado de inspección, en acciones por "muestreo", por infracciones manifiestas y por denuncias.
- e) Constatada la infracción la responsabilidad será conjunta del Propietario y del Profesional. Las sanciones al Propietario consistirán en grados de inhabilitación y multas. Las sanciones al Profesional serán las que dictamine el respectivo Colegio Profesional, el que recibirá de la Municipalidad comunicación fehaciente inmediata para su intervención.
- f) El sistema, para ser válido, debe cubrir todos los casos, desde los más pequeños (kioscos por ejemplo) hasta los más grandes (hospital, complejo industrial, etc.). En el caso de los pequeños pueden existir circunstancias de precariedad o falta de recursos económicos suficientes, agravados por la realidad socioeconómica presente de público conocimiento. Los Colegios deben instrumentar servicios profesionales gratuitos, de uso convenientemente pautado e identificado como tal en la documentación.

La propuesta se materializó a través de dos proyectos de Ordenanzas, una de Habilidad Industrial y otra de Habilidad Comercial.

Agregamos un tercer proyecto de Ordenanza de Zonificación Industrial. Entendimos que era preciso, por una parte, generar un contexto en el que se diera con mayor claridad el nuevo accionar de las habilitaciones y por otra, porque en la legislación existente estaban mezclados los procedimientos de habilitación industrial con los criterios de zonificación. Esto impedía el tratamiento claro e independiente de uno y otro tema, que si bien se complementan tienen motivaciones y procesos muy diferentes. Entendimos también, que era necesario legislar a partir de la existencia real, de hecho, de zonas residenciales, mixtas e industriales en cada Delegación.

La zonificación industrial tiene que insertarse dentro de una planificación integral del Partido y debe tener dinámica propia para irse adecuando a las evoluciones científico tecnológicas que históricamente modifican tanto los conceptos industriales como los urbanísticos, lo cual es más fácil a través de una ordenanza específica, con oportunidades y tiempos propios.

La DIC impulsó y desarrolló las tres propuestas, con la participación de la Dirección de Saneamiento del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires y de los Colegios Profesionales Provinciales, de Ingenieros, de Técnicos y de Arquitectos. Ver Anexos 26,28, 29 y 30.

Se preparó, como culminación del trabajo, una elevación del mismo al Intendente de la Plata (ver Anexo 27) que, al momento de cesar en mis funciones estaba firmada por la DIC, por el Colegio de Ingenieros y por el Colegio de Técnicos. Faltaban las firmas del Colegio de Arquitectos y de la Dirección de Saneamiento.

A mediados de 1991, tengo conocimiento que la propuesta no siguió su curso y, peor aún, que no superó las instancias mencionadas en el párrafo anterior.

Señalemos a título de ejemplo, tres beneficios evidentes e inmediatos que lograría la vigencia de esta propuesta:

a) En el ámbito de la Municipalidad un cuerpo de Inspección de sólo TRES Profesionales, responsables de tres áreas, puede ejercer el poder de policía: Area de Construcciones Civiles (a cargo de un Ingeniero Civil o en Construcciones, etc.), Area Mecánica, Eléctrica y Electrónica (a cargo de un Ing. Mecánico Electricista, o Industrial, etc.) y Area de Higiene y Salud (a cargo de un Médico, o un Ing. Sanitarista, etc.). Complementariamente, un solo vehículo sería suficiente.

Recordemos que el actual cuerpo de inspección está compuesto por unos CUARENTA Inspectores, mitad en la DIC y mitad en la Dirección de Inspección General, con el concurso de seis vehículos (que suelen reducirse hasta dos y tres por desperfectos) y toda la estructura burocrática (desde paredes hasta papeles y procedimientos) necesaria para operar con cuarenta personas. Y recordemos también, que esta dotación está lejos de constituir "un ejército", que es lo que el sistema imperante requeriría para que la Inspección pudiera cumplir con su cometido.

b) En el ámbito profesional, significa consolidar y desarrollar fuentes genuinas de trabajo. Con ellos sí, a través del sistema propuesto, se puede velar por las características correctas y por la calidad de todos los bienes para las actividades económicas.

La disponibilidad de profesionales en la ciudad de La Plata es evidente y superabundante. Pero esto sería apreciar muy limitadamente el beneficio que comentamos. En cualquier pueblo del interior de la Provincia de Buenos Aires, un sistema como el propuesto generaría razones concretas y suficientes para la permanencia de profesionales de la ingeniería, en lugar de emigrar.

c) Lo anterior hace comprender que la intermediación parásita pierde sentido. Ella se sustenta en los procedimientos tortuosos, misteriosos y sin límite de tiempo. Los que quieren lucrar con ello están a sus anchas, les sobra oportunidades y, además, tienen garantizada la impunidad. Porque todo funciona de palabra. Porque es casi imposible aportar pruebas. Porque la solidaridad entre quienes delinquen es mucho más fuerte que entre la gente común. Por ello, estimo, que es infinitamente mejor simplificar, clarificar y desmitificar los sistemas, en lugar de montar operativos policíacos y penalidades rimbombantes, que terminan siendo impracticables y se tornan, precisamente, en la mejor justificación para que las cosas sigan como están.

Para terminar este capítulo diré que esta propuesta ayuda a que la gestión de la Municipalidad apunte hacia objetivos de calidad, en defensa del ciudadano

común, de aquella "mejora de calidad de vida" que prometen nuestras plataformas políticas.

C A P I T U L O I V

18. LA COMISIÓN DE PROMOCION INDUSTRIAL (CPI)

La Comisión de Promoción Industrial fue creada dentro de la Ordenanza 6290/86 de Promoción Industrial del Partido de La Plata, Decreto Reglamentario 1388/87 y Decreto Complementario 172/88.

Sus objetivos son: a) Informar y sugerir a la autoridad de aplicación (DIC) aspectos y experiencias que hagan a una mejor organización de la zona, b) gestionar ante las autoridades medidas que tiendan a una ordenada radicación industrial y c) cumplir las funciones de Junta Local de Promoción Industrial de acuerdo con la ley provincial 10.547/87. La Comisión la integran miembros del Ejecutivo y del Legislativo Municipal, de las Cámaras Industriales, y de los medios Universitario, Científico y Gremial. La convocatoria corresponde a la Dirección de Industria y Comercio.

En 1988 la CPI se reunió regularmente, aproximadamente cada quince días, en 21 (veintiún) oportunidades. De ellas 7 se realizaron en sede de la DIC, 1 en la Presidencia del Concejo Deliberante, 8 en Cámaras Industriales y 5 en sedes industriales (3 electrónicas, 1 farmacéutica y 1 textil).

1989 fue un año de permanente convulsión económica y financiera, que afectó gravemente a la actividad industrial y comercial, principalmente en La Plata donde predominan las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) y, consecuentemente la CPI retrajo su actividad. Se reunió en 6 (seis) oportunidades: 2 en sede de la DIC, 1 en una industria, 2 en Cámaras Industriales y 1, la última del año, en la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de La Plata (UNLP).

Entre las acciones más importantes desarrolladas se pueden mencionar: a) difusión de los Convenios de Argentina con Italia y con España para lograr la inserción de emprendimientos de la ciudad de La Plata, b) conferencias y seminarios, coparticipando con otras entidades inclusive, de interés para la PyME y para la infraestructura de servicios de la ciudad (ferrocarril, autopista, aeropuerto), c) información y clarificación de procedimientos de Habilitación Industrial y Comercial, d) discusión de legislación de promoción, e) acercamiento entre el Arte y la Industria, ver Anexo 18 f) Primera Exposición de Industrias Electrónicas del Partido de La Plata, en el Pasaje Dardo Rocha, g) utilización del poder de compra de la Destilería de YPF en la zona y h) acercamiento entre la Industria y la Facultad de Ingeniería de la UNLP para apoyo tecnológico y científico.

Me parece importante destacar que la rotación de sedes de reuniones de la Comisión de Promoción Industrial cumplió una efectiva labor de acercamiento y comunicación entre todos los actores del quehacer industrial de la ciudad.

De la gestión 1988 la DIC hizo una publicación condensando las reuniones más significativas y muy especialmente documentando nombres de personas, empresas y entidades participantes. De la gestión 1989 preparamos también la redacción para una publicación similar, que entregué para su concreción a la Secretaría de Hacienda. No tengo noticia que haya prosperado.

19. LOS CONVENIOS CON ITALIA Y CON ESPAÑA

La difusión y apoyo a la generación de joint-ventures dentro de estos convenios fue actividad fundamental de la DIC, con las Cámaras Industriales, a través de la Comisión de Promoción Industrial, visitando a las industrias y con la activa colaboración del Banco Municipal.

Nuestra acción consistió en: a) entrega de copias de los convenios, b) explicación de sus características, c) difusión de las características y conveniencias de la modalidad empresarial "joint-venture", d) listado de intenciones de proyectos y seguimiento en su evolución, e) colaborar en la búsqueda de contrapartes en Italia y en España, a través de contactos institucionales en Piacenza (Milán), Bologna y Roma, f) generando y colaborando en la realización de conferencias y simposios de difusión, con instituciones y personas versadas en la temática.

Reunimos 32 (treintidos) intenciones de proyectos, algunos de los cuales lograron grados de avance importantes, en particular uno que incluso recibió la visita del industrial - contraparte de Piacenza: se encaró y encaminó un negocio en el área de fabricación de equipamiento eléctrico que se detuvo a partir del descalabro del dólar en 1989.

En general se pusieron de manifiesto, entre nuestros empresarios, grados de iniciativa muy reducidos y al mismo tiempo buenas cuotas de desconfianza. Lo primero por no utilizar los variados medios que se ponían a su disposición, barrera idiomática inclusive, para lograr relacionarse y avanzar hacia búsquedas conjuntas (con la contraparte) de oportunidades (etapa importantísima previa a asumir riesgo alguno). La desconfianza, por malas experiencias vividas anteriormente por compromisos tomados en dólares, lamentablemente confirmada en el 89.

Estimo que el esfuerzo fue valioso para que todos, funcionarios y empresarios, avanzáramos en el camino de relación con el exterior, que tendremos que transitar a pesar de nuestras inconsistencias políticas y económicas. Los convenios, las formas asociativas están disponibles, lo importante es que nuestros empresarios busquen y encuentren los negocios adecuados.

20 LA LINEAS DE CREDITO DEL BANCO MUNICIPAL

Durante nuestra gestión municipal se incluyó una política de apoyo y acercamiento del Banco Municipal a la actividad productiva de la ciudad. Desde la Dirección de Industria y Comercio tratamos, en todo momento, de colaborar con este excelente cometido. En nuestras visitas y contactos con empresas distribuíamos un folleto (ver Anexo 17) y facilitábamos los nombres y teléfonos de los funcionarios del Banco directamente afectados a este tipo de servicios.

Mediante coordinación con otros bancos, efectivamente, el Banco Municipal estaba en condiciones de poner a disposición líneas de crédito variadas, desde la llamada FOPYME (Fomento de Pequeña y Mediana Empresa) hasta el régimen de Capitalización de Deuda Externa.

Nos pareció y me sigue pareciendo extremadamente importante, que el Banco Municipal se pusiera al servicio del empresario local, que fuera una puerta inmediata de acceso, de información, de conocimiento de posibilidades, de formas o combinaciones posibles en la toma de créditos, de adecuación a cada tipo y tamaño de emprendimiento. Me parece fundamental que el empresario no tenga necesidad de trasladarse a Buenos Aires, o de rastrear la información, para enterarse de sus mejores opciones de crédito.

Nuevamente, la reacción típica del industrial al enterarse de estas noticias: no sabía que el Banco Municipal prestaba estos servicios y le parecían excelentes.

21. LAS VISITAS DE LOS ITALIANOS, SUS MENSAJES

Los bologneses nos visitaron, institucionalmente, en dos oportunidades. En la primera el tema dominante tenía relación con la producción fruti - hortícola de la Zona y el Mercado Regional de La Plata. En la segunda concurre el Intendente de Bologna, acompañado por representantes legislativos y del sector productivo.

La Dirección de Industria y Comercio participó en áreas de su competencia, desde apoyar negocios de exportación de carne de un frigorífico de Gorina hasta la reiteración de los diversos proyectos e intenciones de joint-ventures.

A mi juicio, es de la mayor importancia rescatar el mensaje dejado por estas visitas, además de su intención cierta de relacionarse: la necesidad de asociarse entre pequeñas y medianas empresas, llegar a accionar a nivel ciudad como una gran empresa, asociación que cubre la más variada gama de esfuerzos, desde lo técnico hasta lo social, o el apoyo administrativo o la gestión de exportación.

Me parece muy ilustrativo el ejemplo que dieron de un pequeño pueblo productor de cerámica, de calidad reconocida internacionalmente. De 100 (cien) empresas operando allí, no todas hacen cerámica, serán apenas unas cuarenta, pero las sesenta restantes están trabajando para que esas 40 (cuarenta) no paren, sea por una rotura de motor, de correa, o la falencia de un servicio de cualquier tipo. Entre todas hay un claro objetivo común y una solidaridad dinámica y ejecutiva

El mensaje es muy claro y sencillo. La gran empresa constituida por la suma de muchas pequeñas, perfectamente consustanciadas entre sí.

Lo peor que nos puede pasar es lamentarnos de no ser un pueblo ¡dedicado a la cerámica!

22. LOS JAPONESES

Tuvimos la visita de una delegación japonesa en 1988. En el Salón Dorado se dio cita una cantidad importante de empresarios, ávidos de noticias y perspectivas comerciales. Se trataba de funcionarios de JETRO (Japan Export Trade Organization), organización japonesa de comercio exterior.

Rescato lo más importante: a) Japón estaba dispuesto a comprar los productos más insospechados, seas vinos o componentes electrónicos, b) Japón tenía una presión mundial para convertirse en importador y lo estaba haciendo. Pero ellos eran los que ponían las exigencias, sean de calidad o de estética (presentación), reglas que debían ser aceptadas si se quería ingresar en ese mercado (modalidad normal y generalizada en la comercialización actual), c) los disertantes dejaron muy claro que ellos no eran importadores ni exportadores, ellos sencillamente facilitaban el conocimiento y acercamiento entre las partes (argentinos y japoneses), quienes decidirían en común los eventuales negocios y d) se pusieron a disposición de los empresarios y, en particular, de la Municipalidad de La Plata para que canalizara inquietudes.

Este tipo de mensaje fue repetido en otras oportunidades. Está clara la importancia de desarrollar, en primera instancia, la vinculación entre personas y empresas, para descubrir y eventualmente afianzar intereses comunes. Esto prácticamente no tenía costo. La Municipalidad recibía la inquietud del empresario (vía DIC o Subsecretaría del Desarrollo), ésta era pasada a JETRO en Buenos Aires, ellos a su vez a Japón, contactando el interesado allá, retornaba por camino inverso la información al industrial.

Esto es lo básico y casi sin costo, para dar nacimiento a una relación comercial concreta. Después podrán ser complicados, novedosos o difíciles los procedimientos de exportación, lo más importante seguirá siendo la definición que hayan logrado las partes de la conveniencia del negocio que persiguen. Si el negocio vale la pena, los caminos serán recorridos.

Con lo anterior quiero enfatizar en utilizar al máximo estos mecanismos de relación, que lamentablemente fueron muy poco requeridos.

23. LOS CONVENIOS Y LA PERESTROIKA

En distintas oportunidades delegaciones italianas, españolas y japonesas se acercaron a nosotros, visitaron La Plata, para explorar posibilidades comerciales. Los italianos, a su vez, fueron muy hospitalarios y demostraron gran interés cuando una delegación de nuestra ciudad se hizo presente en Bologna (sector fruti - hortícola). Pero, hasta Diciembre de 1989 y particularmente en el área manufacturera (industria), había pasado muy poco o nada.

La Perestroika fue un dato contraproducente agregado en la realidad europea. Apareció después de las firmas de los convenios de cooperación económica con Argentina. Debemos entender como muy natural que Italia y España, entonces, se interesaran por establecer "joint-ventures" no sólo con Rusia sino con los países del Este, mucho más que con la Argentina. Los tienen más cerca y el potencial comercial aminorable es muchísimo mayor.

Y, mientras tanto, ¿qué pasó con nosotros mismos, con La Plata?

La Plata reunió 32 (treintidos) intenciones de proyectos a instancia, búsqueda y preocupación de la Municipalidad. Pero de esos 32 casos, ¿cuántos se preocuparon realmente, buscaron relacionarse, escribieron cartas o télex, trataron de usar nuestra disponibilidad para facilitar la búsqueda de contraparte?. No pasaron de tres o cuatro.

Para peor, una empresa, que avanzó muchísimo y hasta estableció compromisos monetarios, cuando tuvo que comenzar a pagar se encontró en medio de las estampidas del dólar de los primeros meses de 1989, desesperadamente, entonces, intentó congelar el compromiso. Afortunadamente fue comprendida del otro lado. La moraleja es sencilla. El empresario no pudo reflotar el tema y difícilmente le quedarán muchas ganas para hacerlo.

Otra empresa, que logró una potencial contraparte en Piacenza, finalmente, entre ambas, desistieron. Porque, si bien coincidían en querer la fabricación en serie del mismo producto, el platense quería hacerlo en base al prototipo desarrollado por él y el italiano a partir del suyo. No hubo acuerdo.

En otros dos casos se hicieron acciones menores. Lo que debemos decir objetivamente es que el entusiasmo de este lado fue escaso.

"Entusiasmo escaso" merece un comentario, parecido a aquello de "el que se quema con leche ve una vaca y llora". Varios empresarios de esos 32 intentos,

algún desengaño previo ya habían tenido con operatorias en dólares, con el exterior y, peor aún, experiencias dolorosas y traumáticas.

Entre nosotros las convulsiones económicas no son ninguna novedad; son recurrentes, las debacles, las promesas de salida y las frustraciones. También es entendible, entonces, que, a pesar de la claridad con que fue planteado el tema de los convenios, muchos hayan dicho "si, pero ..."

Perestroika por allá más temores e inestabilidades por acá han conspirado, ciertamente, contra la buena idea de generar negocios con socios de ultramar.

C A P I T U L O V

24. LOS ELECTRONICOS, LA EXPOSICIÓN ELECTRONICA

La Electrónica es una industria indispensable para todas las demás, su participación va desde ayudar a la administración hasta intervenir en los procesos de fabricación.

Durante las visitas a las industrias detectamos varios emprendimientos electrónicos, profundizamos nuestro interés y registramos 15 (quince) actividades industriales de esta especialidad, en temas muy diversos, tales como medicina, medición de parámetros relativos a movimiento de fluidos, construcción de circuitos impresos, diseño de aparatos y programas para realización de tareas especiales y complejas y, también, robótica.

Lo fundamental fue reunirlos, hacer que se conozcan entre ellos, sugerir que intenten acciones conjuntas. Debo destacar que existe una Cámara de electrónicos a nivel nacional pero no tiene filial en La Plata.

Logramos tres hechos significativos: a) tres reuniones de la Comisión de Promoción Industrial se hicieron en sedes de industrias electrónicas, b) organizamos una reunión con el Intendente, con la presencia de casi todos los empresarios electrónicos de la ciudad, el 18/11/88 y c) presentamos la primera Exposición de Industrias Electrónicas del Partido de La Plata, del 3 al 6/12/88, en el Pasaje Dardo Rocha. En la publicación "Comisión de Promoción Industrial - 1988" hay información detallada de estos eventos.

Resta desear que realmente se sumen esfuerzos, es el ejemplo que nos viene reiteradamente de los países del hemisferio norte, de Italia, de Japón. Pequeñas empresas que coordinadas y complementadas entre sí se comportan como una gran empresa, y a este fin las empresas electrónicas de La Plata tienen potencialidades y aplicaciones comerciales ciertas.

25. LOS TEXTILES, LA EXPOSICIÓN TEXTIL

Entre su insospechada variedad industrial, La Plata tiene una importante producción textil. Hilandería Holmos (Melchor Romero), con una capacidad instalada en condiciones de satisfacer toda la demanda nacional de fibra textil de acrocel, con algunas máquinas con alto grado de automatización y que cubre un importante sector del mercado argentino. Sniafa S.A. (Gonnet), productora de fibra de nylon, que en 1988 operaba casi a pleno con una dotación del orden de 200 personas y CITA (Cooperativa Industrial Textil Argentina, centro de la ciudad), con producción de telas de algodón.

A estas tres grandes industrias se suman talleres diversos de tejidos y confección, tejidos de punto, por ejemplo, con alto grado de mecanización computarizada.

También en este caso logramos acercar a los actores, presentarlos, intentar que desarrollen temas comunes. Nuestro propósito fue reunirlos, también, en una exposición en el hall central de Pasaje Dardo Rocha, que se complementara con el sector de comercialización de telas y confección de ropa, más el aporte y síntesis de un desfile de modelos.

Con varios meses de anticipación, previmos la exposición para Mayo de 1989, pero los acontecimientos económicos de los primeros meses de ese año, especialmente agravados con fines electorales, por los comicios nacionales que tendrían lugar precisamente ese mes, impidieron concretar la exposición, previa decisión convenida entre todos los potenciales actores, tanto industriales como comerciantes.

La intención persistió para septiembre/octubre del mismo año, coincidiendo con los "lanzamientos de temporada" habituales en esos meses, pero el descalabro y descomposición económica fue tal, en los meses que siguieron a las elecciones, que resultó ocioso insistir en el cometido y, nuevamente, de común acuerdo, se desistió, esta vez en forma definitiva.

Quiero destacar la excelente disposición de industriales y comerciantes que participaron en este intento de exposición, por cuanto había quedado claro que tendría mayormente un propósito institucional, que la ciudad mostrara sus potencialidades, que la ciudadanía tomara conciencia, que los actores se relacionaran. En menor medida la exposición sería generadora de negocios (a no ser de pequeña escala, de ventas al público), porque hace falta una tarea de mayor costo (promoción nacional, por ejemplo) y de mayor persistencia en el tiempo (sucesivas exposiciones), que susciten la concurrencia de otros industriales y empresarios interesados en vender y comprar.

La experiencia electrónica relatada antes y esta textil, son buenos ejemplos del amplio y variado espectro de las manifestaciones industriales platenses.

Cuando avanzábamos en estas inquietudes pensábamos, y yo sigo pensando lo mismo, que esta riqueza de La Plata puede mostrarse sistemáticamente. Pude ser un lugar en el cual se vayan rotando las diversas especialidades, en fechas anuales que vayan convirtiéndose en tradicionales. Pueden ser lugares distintos, cada uno de los cuales dé mejor espacio y lucimiento a cada especialidad, pero coordinando fechas y recursos entre sí para generar hábitos de preparación y de concurrencia. Uno y otro sistema pueden complementarse, puede ser primero el ámbito único (menores recursos) y luego la evolución hacia la diversidad de sedes. Los objetivos iniciales deben ser modestos, los recursos puestos en juego también, lo más importante sería persistir en el tiempo, para lograr paulatinamente ir tornando el esfuerzo institucional en un cometido netamente comercial y convocante de negocios para la ciudad.

El tema, y cuanto venimos considerando en este trabajo, me permite invitar a la reflexión, más general, siguiente: Tenemos esta potencialidad cierta, con diversidad y calidad de industrias, ¿puede ser que la desaprovechemos, que no generemos condiciones de multiplicación, sólo por seguir funcionando en base a esfuerzos individuales, sin coordinación, sin aspirar a emprendimientos mayores unificando ideas y recursos?

26. LA FERIA HORTICOLA DE GORINA

A mediados del 89 decidimos en la DIC llevar adelante la creación de una feria de productores hortícolas de Gorina, dentro de su propio entorno físico, como forma de comercialización directa hacia el público, tendiente a generar un ingreso económico tanto a los productores como a la zona.

Gorina es mayoritariamente una zona de quintas, de pequeñas y medianas explotaciones hortícolas y de algunos frutales, donde conviven propietarios, inquilinos de la tierra y trabajadores tanto temporarios como permanentes de la actividad. El área es relativamente extensa y tiene un núcleo urbano que se concentra en pocas cuadras de una calle, distante un par de kilómetros del Camino General Belgrano, a la altura de calle Lacroze de Gonnet.

Generar esta feria requería desde el primer momento contactar a la mayor cantidad posible de productores, tarea que se hizo con participación y acción directa de una persona de la Dirección de Acción Social de la Municipalidad, Cristina Flores, perteneciente a la zona. La idea, que parece sencilla y fácil de transmitir, en los hechos dio mucho trabajo.

A lo largo de varias semanas pudo irse localizando productor por productor, manteniendo conversaciones, en la mayoría de los casos con poco o ningún interés residual lo cual, además de sorprender, hizo muy difícil la predeterminación de los participantes en la feria.

Pudieron observarse las siguientes reacciones: a) descreimiento hacia la propuesta, por novedosa, hasta por demasiado entendible, b) acostumbramiento a las condiciones existentes, aún malas, el productor tiene un determinado ritmo, una determinada forma de llegar al público y eso, malo o bueno, ya lo hace así y no se interesa por algo distinto, c) temor a arriesgar, poco o mucho el productor presume que habrá de arriesgar, y rechaza la posibilidad de introducirse en algo nuevo que de todos modos sospecha complicado, d) le preocupa lo contingente, sus estrecheces económicas (en el nivel que corresponda a cada uno) y no está dispuesto a invertir y menos a perder, él también ya ha tenido otras experiencias frustrantes (en esto no se diferencia de los industriales), e) existe una especie de sentimiento negativo de grupo, cada cual quiere saber qué hacen los demás pero ninguno está dispuesto a ser el primero, traba muy significativa, aún para la asistencia a reuniones (informativas, de coordinación), nadie dice "no voy a ir" y luego de cada diez personas esperadas se presentan una o dos, este comportamiento impuso conversar con el productor en su propia quinta.

Debo destacar que estas dificultades las hemos encontrado en el quintero que le va bien, "porque le va bien", y en el quintero que le va mal, "porque le va mal" (que a un quintero "le vaya bien" puede significar que venda regularmente su producción al Mercado Central de Buenos Aires, lo cual hasta le asigna un cierto "status", y a partir de allí no se interesa por este tipo de propuestas; una situación semejante puede ocurrir en relación con el Mercado Regional de La Plata).

Luego de alguna postergación el 7/10/89 fue el primer día de feria con apenas 5 (cinco) productores (deben haber más de 50 en Gorina) a los que se sumaron otros feriantes varios. La comunidad se había interesado, a través de la Asociación "La Boyera", para que la feria incluyera otros productos, al estilo de una feria convencional, dado que no existía otra en los alrededores.

Esta Asociación, desde el primer momento, se sumó e impulsó la idea. Colaboró brindando sus instalaciones para las reuniones y ofreció (y fue aceptado) su propio predio, en la esquina de 418 y 132-bis, para localizar la feria. La reunión previa a la apertura congregó a unos 30 (treinta) feriantes, en su mayoría comunes.

La organización requirió publicidad, pero ella tenía un costo y los recursos municipales eran casi nulos. Se logró alguna publicidad radial con flashes muy breves y un par de charlas por Radio Universidad. Por vía escrita se intentó algo en el diario El Día, pero era conocida su negativa a publicitar algo positivo proveniente de la Municipalidad; en alguna oportunidad se logró algo en "Página 12", suplemento platense del sábado. Se intentó la confección de carteles pasa-calle pero la Dirección de Comunicaciones consiguió sólo un pedazo de tela plástica de 3 x 1 metro e hizo el diseño del cartel; la Dirección de Tránsito se encargó de pintarlo y ésta fue la única información para público y automovilistas en la intersección de Lacroze con el Belgrano. Para el segundo día de feria, Acción Social consiguió agregar un segundo cartel precario, a una cuadra de la feria, para ayudar a localizarla. Mediante fotocopias se consiguieron hacer algunos volantes que se entregaron en mano por los propios feriantes, a instancia de Acción Social. Y ésta fue toda la publicidad que pudo hacerse. Más no fue posible.

En las charlas radiales decíamos que este evento era posible con tres actores: los productores, el público y la Municipalidad. Los productores haciendo posible la disponibilidad de elementos para la venta, el público concurriendo a comprar y la Municipalidad haciéndolo posible institucionalmente, brindando los apoyos a su alcance. La conjugación de estos tres actores fue la acción de la DIC.

La feria consiguió vender hortalizas y frutas a partir de los productores y desde fiambres y huevos hasta alpargatas y artesanías por los feriantes comunes (varios vecinos se improvisaron como feriantes en el afán de aportar algún ingreso en sus hogares).

Con los productos hortícolas se insistió desde el primer momento que los precios fueran iguales o más bajos que los de "playa libre" en el Mercado Regional, por razones obvias de proximidad a sus quintas. Pero algunos se empeñaron en no entender y hubo que lidiar tanto para defender el emprendimiento como para no arruinarlo desde el primer día. Así hubo gente que llegó, miró, verificó precios y se fue sin comprar.

Esta resultó una "feria internada" es decir, no en la vía pública (al interior del predio de "La Boyera", todos los sábados de 14 a 18 hs.). Hasta el tercer sábado se aceptó la concurrencia libre y espontánea, a partir de allí se canalizaron los requisitos convencionales para regularizar a cada feriante. En el caso de los productores, exigiendo que estuvieran operando con el Mercado Regional de La Plata y dándole intervención a éste en la correspondiente habilitación para la feria.

La feria comenzó en octubre coincidiendo con la época de menor producción hortícola, razón estacional de tránsito entre invierno y verano. Esto hacía suponer que el movimiento aumentaría hacia diciembre y enero con mayor variedad y cantidad de producción. No fue así. A los pocos sábados comenzaron a desertar los productores y, precisamente en diciembre, quedaron solamente los feriantes comunes y de éstos los primeros en alejarse fueron aquellos que eran debutantes en la experiencia. El calor sugirió el cambio de sábados a la tarde por sábados a la mañana. Pero, de todos modos, la experiencia se dio fin a sí misma a fines de diciembre.

Es oportuno recordar que el emprendimiento sirvió para que se entoscara la calle 484, necesidad prevista por la gestión municipal pero postergada por escasez de recursos. Se intentó que la obra y la feria se inauguraran juntas. Las fechas no coincidieron pero el entoscado se hizo con la activa

participación de la Dirección de Pavimentación y Obras Complementarias y la Delegación de Gonnet.

También intentamos activar la puesta en servicio de una cabina telefónica pública, largamente gestionada por "La Boyera" y esperada por la zona. Paredes y techo de la cabina construidos, puerta y ventana disponibles y a 50 metros una línea de ENTEL. La DIC logró ponerse en contacto en dos oportunidades con el jefe de ENTEL en La Plata, quien prometió rescatar el expediente y ocuparse, hasta estimó buenas perspectivas, pero después fue imposible volverlo a localizar, nunca estaba en su despacho o estaba en reunión.

27. YPF - DESTILERIA LA PLATA, PODER DE COMPRA

La Destilería de La Plata compra anualmente por un orden de 400 (cuatro cientos) millones de dólares. Es un monto demasiado importante que se mueve a escasos seis kilómetros del centro de nuestra ciudad y, sin embargo, está casi totalmente desaprovechado por la pequeña y mediana empresa, no sólo de La Plata sino de la región.

¿Quién se lleva este negocio? Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

La gama de insumos que requiere la Destilería es casi infinita, desde medialunas hasta turbinas, desde necesidades primarias de una población de casi 8.000 (ocho mil) personas hasta repuestos o reparaciones muy especializados de grandes maquinarias. Diariamente se generan licitaciones de todo tipo.

En colaboración con la Subsecretaría de Promoción del Desarrollo de la Municipalidad, produjimos el acercamiento de todas las Cámaras Industriales que participaban en la Comisión de Promoción Industrial, Facultad de Ingeniería de la UNLP inclusive, con los directivos de la Destilería, desde su Administrador General hasta Jefes de Sectores específicos como Compras o Control de Calidad. Las puertas de YPF se declararon abiertas.

Se llegó a generar, con bastante esfuerzo y coordinación, una repetición de información de licitaciones de YPF en la citada Subsecretaría. Cuesta admitirlo, pero los 6 (seis) kilómetros que separan Plaza Moreno de las oficinas de Destilería en Ensenada, se revelaron para Cámaras y empresarios como un obstáculo insalvable y el servicio se diluyó.

28. CADENAS DE PRODUCCION

Me permito insistir aquí sobre este tema, en el cual la DIC no alcanzó a operar. Considero que la iniciativa está en el ámbito de la Municipalidad y de las Cámaras Industriales, mejor sería entre ambas coordinadamente. La Municipalidad generando políticas de producción, las Cámaras generando oportunidades para sus asociados.

La Plata es propicia para armar cadenas productivas, gracias a su diversidad de actividades económicas. Hemos apreciado el caso textil, tenemos fabricantes de hilos, de telas, de tejidos, de ropa, de modas. Lo que no existe es suficiente conexión y conocimiento entre empresas y empresarios, para intentar emprendimientos coordinados.

En cualquier sector podemos encontrar la posibilidad de relaciones e intereses secuenciales. De frigoríficos hacia fabricación de calzados o de alimentos. De hortalizas y frutas hacia deshidratados y conservas; en áreas de madera, de plásticos, de mecánica liviana. Todo potenciado por relaciones que

se amplían en lo regional; Polo petroquímico, emprendimientos de "química fina", por ejemplo.

Otro tanto ocurre con las actividades complementarias que se generan por operación y mantenimiento de los grandes sistemas de comunicación: electrificación del ferrocarril, la autopista a Buenos Aires, el Aeropuerto Provincial (con posibilidades de operar como internacional de carga) y naturalmente el Puerto. ¿O vamos a dejar que nuestras pequeñas y medianas empresas no participen en los millones de dólares que van a mover anualmente estos emprendimientos, como está ocurriendo con Destilería La Plata? ¿Van a seguir pregonando muchos que ésta es sólo una ciudad dormitorio? ... y tendrán algo de razón, si seguimos dejando que los negocios se los lleve Buenos Aires y el Gran Buenos Aires.

Está claro que la Municipalidad debe tener y defender políticas de producción, tema que veremos más adelante.

29. LA UNIVERSIDAD, INVERSION EN DESARROLLO TECNOLOGICO

La Universidad Nacional de La Plata, en particular su Facultad de Ingeniería, tiene una tradición de décadas de relación con el medio productivo nacional, incluido pequeña y mediana empresa. Las industrias de La Plata tienen posibilidades de aportes científicos y tecnológicos en toda la gama del conocimiento disponible en una Universidad. El industrial tiene un problema de resolución compleja y la Universidad está en condiciones de ayudarlo.

Pero el empresario puede, también, financiar en la Universidad desarrollos que sean de su interés, tanto para mejorar aspectos de su producción como para fabricar elementos nuevos, de avanzada.

Es un buen ejemplo el desarrollo de robótica que detectamos en la Facultad de Ingeniería. Se trata de un esfuerzo institucional de la Facultad, esto claramente significa "hecho con escasos recursos económicos", pero el desarrollo del conocimiento en este tema por la Facultad sí es concreto. Vale decir, un empresario o un conjunto de empresarios puede resolver apoyar financieramente este emprendimiento, para su directo beneficio, sea para fabricar y comercializar robots o para robotizar progresivamente una industria.

Lo mismo puede ser en tecnologías de alimentos, en energía eólica, en micro turbinas hidráulicas, etc.

Nuestros empresarios pueden invertir en su propio futuro, con niveles económicos accesibles, de su propia escala, con objetivos y plazos definidos, con riesgos acotados, participando de la generación del conocimiento; en lugar de tener como única perspectiva de innovación la compra de costosos equipos, en su mayoría "cajas negras", que perpetúan la dependencia desde los que saben "qué hay adentro". En este caso la Universidad, más allá de las dificultades de difusión de estas posibilidades, debe recibir, también, iniciativas del medio empresario.

30. LABORATORIOS ELECTROTECNICOS Y SECTOR INDUSTRIAL PLANIFICADO

La Universidad Nacional de La Plata (UNLP) tenía en desarrollo la ingeniería de un importante proyecto de Laboratorios Electrotécnicos, para apoyo científico y tecnológico del sector eléctrico público y privado del país, por Contrato con la Secretaría de Energía de la Nación, con ratificación por Decreto Presidencial 1129 del 7/7/86. A la etapa de ingeniería debían seguir

las de construcción de la obra, de unos 50 millones de dólares, y luego la de operación y prestación de servicios de los Laboratorios.

Los Laboratorios debían contar con un emplazamiento físico y nuestra ciudad reunía todas las características necesarias para albergarlo. El Gobierno Provincial de 1987, sensibilizado en este sentido, donó a la UNLP 50 hectáreas en calle 520 y Ruta 2, mediante el Decreto 10397/87.

Naturalmente, la gestión municipal a partir de diciembre/87 se mantuvo en permanente contacto con la UNLP tanto para conocer la evolución de la ingeniería como para apoyar en todo nivel la programación y concreción de las etapas subsiguientes de construcción y operación de la obra.

Pero, además, la experiencia mundial en este tipo de emprendimientos indicaba que estos Laboratorios se comportan como "polos de desarrollo" para industrias eléctricas (eléctricas, electrónicas y electromecánicas afines con todo lo que sea aparatos, equipamientos y sistemas eléctricos). Por ello la Provincia en 1987, también, se interesó en dar a la ciudad de La Plata la posibilidad de tener un "Sector Industrial Planificado-SIP" (la denominación genérica es "Parque Industrial"), prácticamente al lado de los Laboratorios, para concretar allí la radicación de industrias que, siguiendo la mencionada experiencia en otros países, buscarían naturalmente instalarse en las proximidades de los Laboratorios para recibir apoyo tecnológico directo, desde ensayos de componentes hasta certificación de producto final.

Con tal fin la Provincia donó a la Municipalidad de La Plata 60 hectáreas en calle 520 a 1500 metros de la Ruta 2, por Decreto 10989/87.

El emprendimiento del SIP fue tomado por nuestra gestión municipal, en particular por la DIC, completándose en un expediente especialmente armado al efecto todos los requisitos de la legislación para su implementación, desde planos y planificación de lotes hasta provisión de servicios, casi todos ellos disponibles, rutas, ferrocarril, gas, electricidad.

A fines del 89 la ingeniería de los Laboratorios estaba terminándose pero nuestras inconsecuencias políticas seguían demorando la decisión sobre las etapas siguientes de construcción y operación.

A su vez, en cuanto al SIP, no prosperó la gestión con el Gobierno Provincial del 88 y 89 para concretar el traspaso de propiedad de los terrenos de la Provincia hacia la Municipalidad, estancándose la creación del SIP.

Nuestras posibilidades de desarrollo se hacen muy difíciles por inconsecuencia y falta de decisión de nuestros propios actores que, por ejemplo, políticamente proclaman la necesidad de "nuestra independencia tecnológica" y después, no hacen una obra como ésta de los Laboratorios que sirve precisamente para eso en el orden eléctrico (especialidad que participa con ordenes del 25% en la obra pública y privada, sector eléctrico cuyos presupuestos anuales nacionales se cuentan en miles de millones de dólares).

La demora en la obra de los Laboratorios es una inconsecuencia nacional, bien complementada a nivel provincial en lo que a estancamiento del Sector Industrial Planificado se refiere. Uno y otro nivel hacen perder al Partido de La Plata la concreción de una obra de trascendencia nacional, de directo interés para la pequeña y mediana empresa de nuestra ciudad, y fundamental para nuestra población que requiere puestos de trabajo. Ver Anexos 19, 20 y 21.

C A P I T U L O V I

31. LA INFORMACION, LA COMUNICACION EN AMBITOS ESTATALES Y PRIVADOS

En este tema existen muchas deficiencias. Se aprecia como un defecto más de nuestra sociedad, una herencia de nuestro pasado autoritario reciente. Cada persona, cada grupo de personas o cada institución tiene tendencia a cerrarse sobre sí misma. Es así que la dificultad subyace, es anterior a la disponibilidad de computadoras o al manipuleo interesado de la información, por ello es una barrera muy difícil de superar, que obliga a un esfuerzo continuo, permanente.

Veamos algunos ejemplos:

- a) El Director o cualquier otro funcionario aún mejor informado que él, cuando se relaciona con un industrial, no le comenta las posibilidades del Banco Municipal, no le facilita los nombres de las personas que pueden asesorarlo. ¿Qué le impide hacerlo así, si lo sabe, aunque sólo fuera muy genéricamente? ¿No es así de sencillo entreabrir o abrir una puerta? ¿Por qué decir: este problema no es mío, es del Banco, si este señor no se entera por mí qué me importa?
- b) El Director tiene copia de un Convenio Comercial con el exterior. Cuando recibe la visita de un industrial, ¿por qué no le entrega una copia? ¿no es mejor que esa información circule, se difunda, que ese señor, a su vez, cuando se encuentre con un colega haga lo mismo? ¿Cuál es la lamentable inversa de esto? El funcionario se guarda la información. La explicación puede ir desde insensibilidad hasta querer beneficiarse personalmente, por ejemplo, entregándola muy selectivamente, como "un gran favor" o peor aún a cambio de "algo" (no necesariamente inmediato). En definitiva, esa información muere en los cajones y no llega a la mayor cantidad posible de personas.
- c) Si las cuatro etapas de habilitación industrial el empresario no las conoce, si nadie le dice que es así de sencillo, que está escrito en la legislación; él no está en condiciones de conocer el tema primero, y luego de reclamar por incumplimientos o deficiencias que lo demoren o perjudiquen. Si el tema se conserva misterioso, el industrial queda a merced de gestores mal intencionados o de empleados negligentes o peor, que tendrán exigencias "bajo la mesa", inconfesables.
- d) Si una Cámara recibe una información que interesa a sus afiliados y dos semanas después Ud. se encuentra con uno de ellos y resulta que no está enterado, significa que la información no ha circulado adecuadamente a los interesados. Se argumentará que quince días es poco, bien, pero en nuestras condiciones reales igual pueden pasar quince meses. No se trata de solamente de flujos de arriba hacia abajo, se trata de ejercitar también flujos de abajo hacia arriba y todos los horizontales posibles.

Suele responderse "lo publicamos en tal y tal diario", "el aviso era así de grande". Otra de nuestras realidades es que esto no es suficiente. Aquí debemos sumar un descreimiento "cultivado", estamos llenos de anuncios que mañana no son válidos. Estamos invadidos por la propaganda misma: la cosa no es buena pero la publicidad dirá que es una maravilla; quizá por aquí

entendamos que nuestros avisos no llegan como suponemos que deberían llegar. A mi juicio nuestra sociedad también está saturada de mala información.

La reflexión sobre este tema sería: la mejor de las informaciones estacionada en un cajón no sirve para nada, la misma información en conocimiento de unos pocos, amén de instituir privilegios, tampoco le sirve a la Nación, se hacen usos mezquinos, tremendamente sectorizados y muy frecuentemente se desaprovechan disponibilidades, por ejemplo: de 200 millones de dólares de un crédito blando, disponible en un año, se aprovechan sólo 100 millones con desperdicio de otros 100. El ejemplo no es para nada antojadizo y ni qué decir la sorpresa que se lleva el país otorgante.

Esta predisposición, esta "decisión política" de "desparramar" la información es muy anterior a usar las computadoras, a montar "sistemas de información de datos a nivel nacional e internacional", que si se hacen sin criterio político sólo sirven para computarizar las malas costumbres, los sistemas retorcidos de infinitos pases inútiles de un lado a otro. Fíjese Ud.: Oficinas llenas de computadoras y montones de colas por todos lados, igual o peor que antes. Pregunta: ¿Para qué diablos sirven las computadoras?. La respuesta correcta no es negativa. La respuesta es que las computadoras no tienen la culpa de que se las use para perpetuar el desorden, sólo para hacer grandes negocios vendiendo cantidades de máquinas. La respuesta correcta es que los sistemas informáticos deben servir para simplificar procedimientos, deben contrastar y verificar información y deben tender a convertir cada caso en tratamiento de una sola entrada y una sola salida. Las computadoras lo pueden hacer, han sido inventadas para eso, lo que hace falta es diseñar "programas" adecuados y nos sobra materia gris para eso. Lo que nos sigue faltando es claridad de objetivos.

Circulación de la información, democratización, socialización de la información, en serio y no sólo de palabra. Esto falta terriblemente.

32. LA CRISIS, ESTADOS DE RECESION

Visité una empresa que normalmente operaba con 500 personas y en 1989 tenía 300, otra cuya dotación era de 15 personas y a fines del 89 trabajaban sólo el padre, el hijo y un ayudante. Otro ejemplo: una firma que de cada diez máquinas disponibles estaban usando tres o cuatro.

Estos eran los términos reales de la crisis coincidiendo con el final de nuestro segundo año de gestión.

Gente despedida y sin trabajo, capacidad instalada ociosa, comercios esperando que entre gente a comprar, población con poder adquisitivo cada vez menor.

El Plan Austral funcionó casi dos años a partir de mediados del 85 pero a medida que se desinflaba o fallaba volvía una vez más el estado de crisis y recesión tan reiterado en nuestro país.

En este contexto era muy poco promisor llevar noticias de convenios, de posibilidades de exportación, de sistemas de capitalización de deuda externa, de líneas de crédito que ensayaba el Banco Municipal, combinando esfuerzos con otros bancos nacionales. El denominador común era ser escuchado con paciencia y no constatar después ninguna respuesta, ninguna iniciativa.

Si el crédito es escaso y muy caro, el empresario recurre a él sólo por necesidad imperiosa, para soluciones coyunturales, pero no en términos de mediano y menos de largo plazo. ¿Para qué? ¿para un mercado interno que se

achica, o para un mercado externo demasiado exigente que satisfacerlo requeriría mayor inversión aún?

Nuestros empresarios están o están demasiado acostumbrados a los créditos promocionales en particular y a los créditos en general. Los créditos promocionales mal usados o simplemente estafados no producen retorno de inversión y, en última instancia, engrosan la deuda externa o interna, según el origen real de los fondos. Los créditos promocionales no llegan en términos reales a los pequeños y medianos empresarios, los usufructúan, como privilegiados, unas pocas firmas grandes, cuya administración discrecional se traduce más en inversiones suntuarias en el exterior que en expansión de la actividad económica local (además de mal trato, despotismo, arbitrariedad de plazos y pagos de la gran empresa a sus proveedores, pequeños y medianos empresarios).

Al pequeño y mediano empresario no le llega el crédito promoción, y el resto del crédito es muy caro.

La pregunta que deberíamos hacernos es: ¿por qué no hay crédito, y si lo hay por qué es caro?

Un país en el estado del nuestro, en permanente achicamiento, no tiene capacidad de ahorro, no genera capital genuino, ni a partir del ciudadano común ni de los empresarios: para que unos puedan pedir, es necesario que otros guarden. ¿No nos estamos olvidando de esta cuestión tan simple y primaria para que funcione nuestro sistema financiero, capacidad financiera propia? Y por si aún no estuviese claro: primero es necesario poner y después, sólo después, es posible sacar. Es decir, primero es necesario generar riqueza (hacer política de producción) y recién después corresponde administrarla (hacer política económica).

El dinero que tienen los bancos es poco o de escasa permanencia, en consecuencia, el mínimo crédito que pueden generar es el de corto plazo y caro, porque es escaso y volátil. El otro dinero que tienen los bancos es más ficticio que real, papeles indexados con respaldo de un Estado que recauda mal, administra mal (aunque proclame como verdad revelada todo lo contrario) y tiene precisamente a la emisión monetaria (inflación) como herramienta de trabajo, papeles cuyo uso termina siendo caro por su artificialidad e inconsistencia en el tiempo, ¡hasta los bonex se han devaluado! De los tantos inventos vernáculos uno más: ¡un "dólar" que devaluamos nosotros mismos!

¡No nos rasguemos las vestiduras!

Si esperamos que por una varita mágica de la noche a la mañana brote el crédito y sea barato, por decreto inclusive, no saldremos nunca del pozo, nos hundiremos cada vez más: es lo que nos está pasando. Lo que hace falta es que primero metamos dinero "nuestro" en nuestros bancos.

Supongamos que mañana entra dinero del BID o de la Banca Mundial y va directo a pequeños y medianos empresarios: ¡tasas promocionales, años de gracia, albricias!. ¿Pero es esto una solución?. No, sin todos los recaudos para garantizar retornos y plazos ciertos en cada caso. Puede ser una trampa histórica más, deuda externa que se acumule, cuyos años de gracia e intereses no alcanzamos a pagar; significaría que estamos "pateando" el compromiso para nuestros hijos. Y de esto deberíamos saber mucho. La deuda externa nuestra nos la han "pateado" nuestros padres ¡y ya la venían "pateando" nuestros abuelos también!. Con deuda externa no mejoramos al país, podremos alegrarle la cara hoy a unos cuantos pero le damos llanto a las generaciones que siguen, y ahora no hace falta que pase mucho tiempo. Pruebas al canto: miren lo que nos pasa

con la deuda generada en la década del 70. ¡Ahora "nos pateamos" la deuda a nosotros mismos!. Bueno, "nosotros" es un decir, siempre hay unos pocos que generan, disfrutan y se comen los créditos y otros, nosotros realmente, los que pagamos las deudas (los pagamos por omisión; al irse el dinero para pagar "las deudas sagradas de la Nación" queda nada o casi nada para nosotros: sueldos de hambre, pésimos servicios, cada vez menos educación, etc. y muchos impuestos).

A mi juicio, la única forma de generar recursos genuinos es desarrollando el mercado propio, el interno, con sentido de solidaridad social y de conciencia de país. Fabricar zapatos o autos para "mi gente", para "mi país". Cuanto más gente los tenga mejor, apuntando a ganar por cantidad y no por unidad. Precisamente al revés del mecanismo generalizado entre nosotros. Mecanismo que ya deberíamos estar convencidos que nos lleva, cada vez más rápido al achicamiento, a la riqueza de muy pocos y a la pobreza de casi todos.

Si no, veamos el ejemplo de las fiestas de fin de año o de las vacaciones. La demanda estacional crece; en lugar de bajar los precios suben ¡y cómo!: nuestros industriales y comerciantes apuntan a ganar más a dos puntas, por unidad y por cantidad. En otros países bajan los precios, menos por unidad y el negocio es aun mayor por cantidad. Entre nosotros jamás. Nuestra voracidad vernácula es tremenda. Si de época de vacaciones se trata, sea vendiendo chocolatines o alquilando departamentos, la meta soñada es vivir de rentas durante los nueve meses restantes. En un país cada vez más pobre, porque los que pueden pagar estos despropósitos son cada vez menos.

Intentemos ocuparnos prioritariamente de nosotros. No sólo de exportar pagando internamente sueldos de hambre. Intentemos crecer internamente nosotros. Mejor con metas iniciales modestas. Reconozcamos que estamos pobres, que no tenemos con qué para saltar a niveles de vida del hemisferio norte, pero alimentémonos bien (nos sobran recursos naturales y nos empeñamos en administrarlos mal), tengamos nuestras casas y nuestras ciudades limpias (esto nos ayuda a auto-respetarnos) y fabriquemos todo lo posible para vestirnos, para transportarnos, etc., lo mejor posible, lo más barato posible, dejemos el lujo para nuestros nietos, nuestras necesidades ahora son muy primarias, reconozcámoslo así.

Por si alguien se resiste a este razonamiento recuerde las tizas que no tienen las escuelas, el teléfono que no le funciona, la desesperación frente a situaciones extremas (de accidentes, de robos, etc.) donde el sistema se descubre torpe o inservible; no piense en términos de centro de La Plata o Barrio Norte de Buenos Aires, piense en términos de villas miseria a pocas cuadras de esos lugares, en términos de país despoblado porque todo se lo traga Buenos Aires y el Gran Buenos Aires, en términos de peones con remuneraciones peores que de subsistencia de norte a sur del país, en términos de fábricas que se cierran y de colas de gente en las embajadas que pugnan por irse, aún a riesgo de convertirse en "sudacas". Piense en todo esto y en mucho más que es el país real que tenemos. No se conforme con salvarse usted: rico y rodeado de miseria.

Finalmente, usemos el crédito externo, sí. Pero sólo en condiciones de extremo control y de retorno cierto en bienes generadores, a su vez, de riqueza, que directa o indirectamente produzcan divisas para el país. De no ser así, la inversión puede ser rentable sólo a nivel interno y la Argentina, como tal, seguirá engrosando su deuda externa. Diré, más genéricamente, que sí es conveniente aumentar el volumen de transacciones comerciales con el exterior, pero que lo importante es mantener una balanza de pagos favorable para el país.

33. CONCEPTOS TRADICIONALES DE PROMOCIÓN

Afortunadamente en los últimos tiempos, desde hacen escasos años, el sistema tradicional está en crisis, se aferra aún con uñas y dientes pero, por lo menos, está seriamente cuestionado. La idea central ha sido, desde el particular hacia el Estado: nosotros creamos fuentes de trabajo y hacemos posible la percepción de impuestos; es un negocio redondo para el Estado, es más, si nos vamos a otro lado llevamos todo eso para allá. Del Estado hacia el particular: tradicionalmente ha mordido y tragado esos anzuelos.

No se trata de deglutir mentiras, ocurre que son verdades o mentiras a medias. Lo anterior podría tomarse como verdad si todo ocurriera con efectivo sentido de nación (quiero que mi nación sea mejor, trabajo para mis hijos y si no para mis nietos), si ocurriera con sentido social (genero fuentes de trabajo, genero mejor calidad de vida, y lo defiendo, de nada sirve que viva en un palacio pero rodeado de villas miseria).

Pero nada de esto ocurre en términos reales, muchos conceptos por el estilo no forman parte del catecismo de la mayoría de los empresarios. Todo lo contrario, el argumento que prestamente esgrimen es la utilidad, las empresas se hacen para dar ganancias (desprejuicio de nación y de país), y las ganancias que queremos si no las conseguimos acá las sacaremos en otra parte, y el capital no tiene Patria. ¡Y Claro que no tiene Patria!, en términos menos abstractos no tiene compromiso social, si le va bien toma gente, si le va mal despide gente, si le va peor levanta todo y se va a otra parte, o vende y se genera una renta personal "hasta que aclare".

Pero el descompromiso social se manifiesta peor aún "en las buenas". Aumentan los negocios pero se sigue pagando lo mismo a la gente y se siguen usando los equipos hasta reventar, empresarios ricos y empresas pobres, ¿no estamos llenos de esto?

¿Adónde van las ganancias?. Van fundamentalmente a yates, a casas en Punta del Este, viajes alrededor del mundo o mansiones fastuosas en calles pobres o, en el mejor de los casos, en "ghetos" al revés, ghetos de lujo, de esos con los cuales se pretende representar a la Argentina, y la Argentina no es sólo eso, la Argentina también es una villa miseria al lado de super canchas de tenis, también son los tucumanitos de las Sierras, que deslumbrados y desnutridos ven pasar un ómnibus de turistas por la carretera, al lado de "bungalows" para hospedar a cazadores de ciervos. Y así se explica que cuando al empresario le va mal cierra la fábrica y se va a pasear por Europa. Pero lo que no reconoce es que él mismo es el autor del país del cual, por supuesto, despótica.

A mayor poder económico más desarraigo, quien más le puede retribuir al país menos le aporta, porque también tenemos esforzados pequeños empresarios, que luchan con niveles de subsistencia, que advierten claramente su compromiso social, su arraigo.

Yo puedo intentar entender la cosa como un resabio colonial más, un resabio de época de conquista, el tipo venía para hacerse rico, cuanto antes mejor, y volver a disfrutar allá, "mírenme, me sacrificué pero acá estoy lleno de esplendor". Y esto sigue enquistado en nuestra sociedad, no interesa si hablamos de un González, un Müller o un Barbagelatta. Para el industrial, para muchos empresarios, no existe compromiso con la Argentina, como "su Argentina", en todo caso se preocupa por su casa, pero con ideas tan cortas que sus logros pueden tornarse efímeros, son frágiles, ni sus hijos están seguros con ellos, menos sus nietos y ni que hablar de futuras generaciones. No habla de "mi país", dice "este país". El es un colonizador, no pionero, no hacedor de su país, no hacedor de su nación.

Estos sistemas de promoción-regalo deben haber funcionado hasta el siglo XIX, de hecho se usaron en Estados Unidos y más aún se usan en otras partes del planeta.

Y digo "deben" porque cualquier individuo que esté dando sus primeros pasos como empresario, por los medios de comunicación y por sus viajes se entera rápidamente de cómo se vive y cómo se hace en el hemisferio norte desarrollado y él, sin más trámite, quiere estar así en casa. "Los demás no sé ni me importa pero yo cuanto antes varios autos, sistemas electrónicos y computarizados en casa, vacaciones con palmeras tropicales". Si alguien le dice "pará viejo, el teléfono de la esquina está roto, las maestras viajan a dedo", él responde que este país es un desastre (¡lo más suave!).

Con semejante mentalidad los sistemas de promoción entre nosotros sólo han servido a unos pocos, a los dueños y menos que eso, a los administradores del capital prestado (porque el verdadero dueño del capital siempre ha sido el Estado o los Bancos que lo ponen a disposición). Conocí a un Presidente de unas de esas obras con promoción que, en lo mejor de la fiesta decía que era "mersa" llamar a la Empresa por teléfono desde Europa, que había que hacerlo desde Korea o desde las Pirámides.

Conozco muchos que lo primero que ponen como tema de relación es la confitería tal de Via Veneto, el Aeropuerto de Frankfurt o el tren-bala japonés. Así las obras, si se hacen, en lugar de cinco años demoran diez o no se terminan nunca y claro los compromisos del capital, los intereses se multiplican. Si se trata de un producto a vender, cuando la obra se termina resulta que sale con el doble de precio del mercado internacional. Porque de los planes originales de inversión ni noticia, ahora hay que meter en los costos los intereses y las obsolescencias incorporadas con los mayores plazos, los derroches, las fiestas y los inconfesables de todo tipo. ¡Y el empresario sigue despotricando contra el Estado!, o se pone a pontificar que la cosa hay que arreglarla liberando acá, cortando allá y sobre todo "refinanciando la deuda". Deuda que él disfruta y "quién me quita lo bailado". La deuda que la paguen todos los demás, todos nosotros, los obreros, por ejemplo, que siguen cobrando sueldos miserables, aunque "ahora" la llamada telefónica provenga de las Pirámides.

Cuando digo "hasta el siglo XIX" es porque no era fácil, no tan inmediato, ponerse en posición de imitador, de exigente. Supongo que habría una disposición más natural hacia la construcción, la creación de cosas más cercanas a lo humano, a lo cotidiano. Era más natural ser pionero, los sistemas financieros no eran tan sofisticados, deudas ya las había (compromisos ya se tomaban para que los cubran otras generaciones). Entonces estos sistemas de promoción podían tener por lo menos un balance algo favorable para el país, para la nación. Pero sólo algo, porque la concentración de riqueza entre pocos, entre nosotros viene de lejos. No hace tanto como una centuria nuestra "conquista del oeste" sirvió para distribuir enormes cantidades de territorio entre muy pocos privilegiados. El legado de mediocridad, de desarraigo, nos viene de lejos.

¿Quién no puede querer que las provincias pobres reciban industrias? Allá fueron los planes promoción-regalo pero nuestro acervo empresarial no se satisfizo con eso, montó galpones-fantasma, las cosas se seguían fabricando en el conurbano bonaerense pero se rotulaban y se rotulan como provincianas, del oeste o del sur, no importa. Y todos lo saben: la nación, la provincia, la gente. Pero nuestra sociedad es la que es, permisiva; eso sí, para quejarse y despotricar contra "este país" es fenomenal, mientras ella cobija, ella mantiene estas estafas, y por supuesto ¡todo "legal" eh!

Ha perdido sentido real, cierto, decirle al empresario: venga, le regalo la tierra, le doy pavimento, le doy electricidad, no le cobro impuestos por diez años, encima le presto plata. Y el industrial todavía dice que no, que no tiene teléfono, que no tiene fax, que los años de gracia son "sólo cinco años". Y el funcionario, lo que es peor, el político, cae en el juego y hasta se siente anonadado, "¡qué poco tengo para dar!" y se desespera "¡se me va a ir a otro lado!"

Y después los impuestos, que son el canal natural de retribución al estado, son los primeros en no aparecer, porque también hay impuestos preferenciales (¡tremendamente diferenciales!). Alguna gente, alguna parte de la sociedad se beneficia sí, inicialmente, aparecen allí puestos de trabajo. Pero lo trágico en nuestro país es que seguramente esa industria se mudó de otro lado donde ya se cansó, donde ya la vaca fue exprimida. Puntualmente un pueblo, un lugar se beneficia y entra en la transitoriedad, mientras dure la construcción para unos (porque la cosa no suele pasar de allí) o hasta que el mercado aguante, para otros (porque, a pesar de todos los regalos, los precios al consumidor salen más altos que los internacionales), o hasta que se rompan las máquinas y ese día se descubra "que no han habido políticas de mantenimiento". Y el hombre común, el profesional, la sociedad vive a los tumbos. Por allá bien, por acá mal, más allá peor, más acá mejor. Y como el sistema se va comiendo a sí mismo, cíclicamente descubrimos que "ya peor que esto no podemos estar".

Tampoco es práctico pensar en hacer volar de un plumazo los regímenes, los procedimientos, las costumbres promocionales. Lo que sí hay que cambiar es el sentido de la política promocional y entonces pasar lo más rápido posible a un sistema distinto. Dejarse de inventar "zanahorias", impulsar a los empresarios para que ellos también fabriquen país, no sólo ganancias.

Relacionar a la promoción con la producción: produces más te ayudo más, no produces no te ayudo; pagas mejores salarios te ayudo, no lo haces no te ayudo. Los sistemas de riesgo compartido son una buena herramienta a condición de ser selectivos hacia determinados emprendimientos, porque el riesgo empresario debe seguir existiendo, debe seguir siendo del particular (estamos llenos de "empresarios" que no están dispuestos a nada si el Estado no les cubre todos los riesgos). Y si no le interesa "construir país", si sólo quiere ganar dinero, que se vaya cuanto antes, y si se queda que se le acoten muy bien los compromisos y obligaciones, y que los cumpla, y que se vaya cuando quiera, con pleno conocimiento de todos. No podemos seguir engañando a los ciudadanos con panes para hoy y hambres para mañana.

Plazos de construcción sin prórroga y cancelación financiera por mora. ¿Qué de raro tendría? ¿Acaso el sistema financiero no funciona así? Intente Ud. no pagar una deuda a un banco: le rematan la casa. Claro que es así de rígido sólo en dos extremos, el del ciudadano común y el del país. En el primero el banco lo aplasta a Ud.; en el segundo la Banca Internacional, curiosamente con similar desproporción de poder, aplasta al país cuando quiere y como quiere; el único detalle es que las banderas de remate son físicamente distintas pero que en lo demás son iguales, ¡vaya si lo son!

Durante los tramos finales de este trabajo, resulta que están volviendo los "conceptos tradicionales de promoción". Lo lamento. No tengo necesidad de cambiar una sola línea de lo anterior.

34. AUSENCIA DEL MINISTERIO DE ECONOMIA EN LAS HABILITACIONES INDUSTRIALES

En nuestro sistema el tema industrial y comercial se gobierna a través de los Ministerios de Economía, tanto a nivel nacional como provincial. Sin embargo,

en la Provincia, la Ley 7229 traslada íntegramente al Ministerio de Salud las responsabilidades de otorgar certificados de Radicación y de Funcionamiento.

Como ya hemos visto en otros títulos, los conceptos que concurren en tales certificados, distan bastante de ser exclusivamente de salud. Muy por el contrario, son mayoritariamente de otras especialidades, planificación urbana, formas constructivas, procesos de fabricación, etc.; el mismo tema comentado de recipientes a presión, se soluciona a través de juicios que tienen que ver con disciplinas de ingeniería y no de medicina.

Esto redundaría en que, a nivel de quienes deberían tener todos los resortes que participan en una política provincial industrial y comercial, en realidad no lo tienen, y los esfuerzos encuentran otra vez buenas razones para diluirse, para no clarificarse, para que un mismo carro sea tirado de distintos lados.

Los conceptos de Radicación y Funcionamiento deben ser responsabilidad del Ministerio de Economía, mientras subsista el actual sistema, o del Ministerio de Industria y Comercio, cuando éste se cree. Los temas específicos de salud, es decir aquellos que requieren técnicas médicas para dictaminar sobre ellos, deben ser solucionados en el Ministerio de Salud.

Y no se trata de agregarle un Ministerio al trámite. Se trata de que las responsabilidades se cumplan donde corresponde. Ya hemos visto que la Municipalidad es la puerta de entrada y de salida del trámite para el interesado. Que en determinada instancia el expediente vaya a Salud en lugar de Economía no le agrega "una mancha más al tigre". En el estado actual, hasta se repartiría mejor la tarea. Ya hemos visto el atolladero de expedientes en el Ministerio de Salud.

Pero lo más importante y trascendente es que la conducción política del tema industrial y comercial esté efectivamente unificada.

¿Qué tiene que ver esto con la gestión municipal?, muy sencillo, al Municipio le interesa los interlocutores adecuados a nivel provincial, la efectiva coordinación con políticas provinciales y nacionales, y las mejores respuestas, y también las mejores propuestas para sus industriales, que los tiene al lado, todos los días.

35. LAS DIFERENCIAS ENTRE INDUSTRIA Y COMERCIO

Industria y Comercio en un solo ámbito es bastante frecuente. Dirección de Industria y Comercio a nivel municipal, Subsecretaría de Industria y Comercio en Provincia, Cámara de Comercio e Industria, etc. Pero, ¿qué diferencias grandes, de fondo, existen entre Industria y Comercio?

Industria es producción, generación de bienes, transformación de unas cosas en otras cuyos valores agregados las convierten en bienes o en bienes intermedios.

Nada de eso ocurre en el Comercio. El comercio toma esos bienes, intermedios o finales, y los pone a disposición del consumidor, de quien los necesita, o compra y vende otras cosas no necesariamente de origen industrial, agropecuario por ejemplo, inmobiliario, artístico, etc.

Un industrial y un comerciante pueden tener en común el ser empresarios, el actuar como empresarios, pero las motivaciones de uno son incuestionablemente diferentes del otro. El industrial tiene una problemática para producir, el comerciante otra muy distinta para comerciar. Ambos buscan un beneficio pero

cómo llegar a él como industrial es muy diferente de como comerciante. En uno y otro hay riesgos, pero son riesgos diferentes.

Materias primas, maquinarias, rendimiento, calidad son temas cruciales para el industrial, no así para el comerciante cuyo eje central es a cuánto compra y a cuánto vende. Industrial y comerciante se encuentran en los bancos pero las aplicaciones del dinero son diferentes.

Todo esto, a mi juicio, implica que las personas en sí mismas son distintas, por formación, por autoelección o por problemática cotidiana.

La siguiente es otra diferenciación, en cuanto a actividades, que se advierte muy bien en el ámbito municipal: Las industrias con fines prácticos pueden agruparse en una cierta cantidad de títulos; las actividades comerciales, en cambio, son casi incontables, en el mejor de los casos su número es varias veces superior al de industrias y además es muy cambiante.

En términos de administración municipal, el comercio requiere una aplicación cotidiana mucho mayor que la industria. En el caso del comercio esto viene por el lado del pequeño, muy pequeño y extremadamente pequeño comercio, cuyo número aumenta directamente en proporción a la crisis, a la pobreza. El kiosco, el despacho de pan, las pequeñas ventas de todo tipo, los ambulantes, los feriantes, cada uno de ellos tiene, o debería tener (problemas de clandestinidad) identidad concreta y, en consecuencia, es insospechable la cantidad de tarea municipal que requieren, que generan. La industria en sí misma tiene sus problemas de diferencias de escala, también agravados por la crisis,

En el censo detectamos mil industrias y doce mil comercios en el Partido de La Plata. Tenemos doce veces más comercios que industrias y la abrumadora mayoría son muy pequeños o extremadamente pequeños.

No tiene demasiado sentido concentrar en una sola persona decisiones finales de un espectro tan vasto y disímil, cubriendo comercios e industrias, mezclando una gran variedad de problemas heterogéneos, que irrumpen cotidianamente y dificultan la visión y la concreción de los objetivos de cada sector.

En tales casos, hasta se puede comprender por qué muchos funcionarios son devorados por lo contingente, lo diario, y no encuentran cómo levantar la cabeza y mirar un poco adelante.

Comercio e Industria deben tener conducciones independientes y cada una de ellas debe operar con una diferenciación muy clara entre actividades económicas de grande y pequeña escala, para satisfacer mejor sus cometidos de corto, mediano y largo plazo.

36. POLITICA SOBRE INDUSTRIA Y COMERCIO

Si Comercio e Industria generan y mantienen fuentes de trabajo, esto me parece el único e importante motivo por el cual puede estar unificada la conducción estatal de ambos. Pero, para nuestros países pobres parece una moda, quizá un rezago colonial no superado, de otorgar niveles de tercer o cuarto orden para las responsabilidades de Industria y Comercio. Nosotros que somos tan proclives a copiar, a imitar a los países centrales, pasamos por alto hacerlo en cosas trascendentes. Mientras en aquellos países son comunes los Ministerios de Producción, de Industria, de Tecnología inclusive, entre nosotros son responsabilidades políticas rezagadas a niveles inferiores.

Está claro que el Estado no debe meterse a producir pero también debería estar muy claro que el Estado debe estar al lado de todas y cada una de sus fuentes productivas, para ayudarlas en su empeño, para solucionar trámites burocráticos, por lo menos en nuestro caso intentarlo progresivamente, para defender su existencia y continuidad y si es posible propiciar el desarrollo y la expansión de las actividades económicas.

De ello vivimos todos a la postre, del trabajo que nos permite tener zapatos, tener corriente eléctrica, o comer verduras. Yo no tengo francamente otra explicación, que debe tratarse de un resabio colonial, para que no tengamos a niveles nacional, provincial y municipal, responsabilidades de primer nivel para la actividad productiva. Ministros de Industria y Comercio en Nación y Provincia, Secretarios de Industria y Comercio en las Municipalidades.

¿Que a cambio de eso se tienen Ministros y Secretarios, respectivamente, de Economía?. Creo que no, que casi no tiene que ver. Un Ministro o un Secretario de Economía tienen por función dominante que los dineros alcancen, de administrar las cuentas, esos son los temas que los devoran y más aún en sociedades pobres como la nuestra. Nunca su preocupación primera es cómo generar riqueza, cómo hacer para que mayor cantidad de dinero sea consecuencia de mayor cantidad de trabajo. Para peor elucubran y manejan variables meramente económicas, intereses, encajes y hasta promociones mal entendidas, que en lugar de lograr desarrollos endeudan terriblemente al Estado y, además, están siempre muy preocupados por lograr préstamos del exterior, préstamos para pagar préstamos.

No, la responsabilidad máxima y prioritaria de un funcionario de economía (o finanzas, para el caso es lo mismo) no es, ni por asomo, producir, generar bienes y riqueza. Esta es nuestra realidad, dejemos aparte lo declamatorio de lo cual nuestros oídos argentinos están llenos.

En este punto me permito la siguiente reflexión: Si Ud. tiene muy pocos ingresos los administra Ud. Si Ud. evoluciona (usted, no otro, es el que comienza a desarrollar, a generar más riqueza) y el aumento de sus ingresos supera su capacidad administrativa, en ese momento llama a un Contador para que lo ayude, en ese momento se mune de su "ministro de economía". Pero a Ud. no se le va a ocurrir transferirle a su Contador la obligación de generar riqueza, de producir más, esa sigue siendo su responsabilidad, al Contador no lo necesita para eso. Ud. sí es su propio "ministro de industria". Si su industria se achica, Ud. podrá llegar a prescindir de su "ministro de economía", pero su "ministro de industria" sigue siendo Ud., ese crece o muere con Ud.

Nosotros en el Estado hacemos completamente al revés. Le damos al "ministro de economía" la responsabilidad de producir y éste, en forma natural, lo relega a segundo o tercer plano, no es su tema. Si después el dinero no alcanza o se esfuma tiene miles de excusas, desde las huelgas hasta el Fondo Monetario Internacional. Pero producir, ¿quién está pensando en producir, como cosa vital, obvia de subsistencia, AL LADO del Presidente, del Gobernador, del Intendente?, nadie.

Una vez estuve en una reunión de Intendentes. Las papas quemaban y había que recomponer o mejorar la imagen hacia el vecino. Yo le pasé un papelito al Intendente más próximo sugiriendo que pusiera en el tapete las industrias, las fuentes de trabajo. Ni me llevó el apunte ni se tocó el tema. Se habló de qué hacer con los baches, con las veredas rotas pero, por supuesto, sin o casi sin fondos disponibles. ¿Y si la gente no tiene trabajo, de qué sirve eludir, poner bajo la alfombra lo fundamental?

37. POLITICAS DE PRODUCCION. PROPUESTA

Las costumbres (más que las políticas) están demasiado orientadas a confiar casi totalmente en exenciones y apoyos crediticios.

Esto como concepto económico puede estar bien pero antes debería estar la acción misma generadora de riqueza, la que precisamente debe generar al dinero.

Así sucede que la industria está más propensa a buscar ventajas impositivas y requerir créditos antes que comprometerse con el proceso productivo mismo y con su trascendencia social.

Así sucede que la acción oficial (Ministerios, Municipalidades) está más orientada hacia los efectos (dinero) que hacia las causas (generación de riqueza).

Durante nuestra gestión Radical en Provincia se impulsó el sistema de Riesgo Compartido, para Pequeña y Mediana Empresa (PyME). Este criterio me sigue pareciendo un buen camino, muy distinto de lo expresado antes, al mismo tiempo es un enfoque mucho más práctico y dinámico. Si la propuesta empresaria es buena el Estado (Comisión de Investigación Científica - CIC) comparte el riesgo y apoya financieramente (Banco Provincia). Si se tiene éxito, empresa y Estado ganan. Si no se tiene éxito, ambos pierden.

Este es el empuje con la filosofía y la dirección correcta hacia la generación de riqueza. Algo así como decirle a la Industria "ponte a producir y te ayudamos", "produce mejor y te ayudamos más", en lugar del concepto tradicional que sólo parece decir "te ofrezco de todo para que te instales", sin siquiera comprometerle la producción.

Este sistema de riesgo compartido tiene otra ventaja, no permite la trampa dentro del concepto tradicional de promoción: facturar en zona promocionada y seguir produciendo en el cono urbano bonaerense. Y, por supuesto, este sistema es de perfecta aplicación en ámbito municipal, para nuestra PyME.

PROPUESTA

Los países centrales, los más desarrollados tienen Ministerios de Producción, de Industria, de Tecnología. Sea cual sea el nombre o si hay más de uno, está claro que para ellos es de la mayor importancia tener políticas de producción, conducidas al mayor nivel.

Entre nosotros, no ocurre lo mismo. A escala nacional son entidades, en el mejor de los casos, de tercer nivel (Secretaría de Energía, por ejemplo) y generalmente de cuarto (Subsecretarías) y de quinto nivel (Direcciones Nacionales).

A escala provincial, la Subsecretaría de Industria y Comercio es un tercer nivel de responsabilidad. La Direcciones Provinciales afines de cuarta, etc.

A nivel Municipal, tradicionalmente una Dirección de Industria es de cuarto nivel. En la administración actual existe una Subsecretaría afín, la de Planeamiento, en tercer nivel.

Pero, a mi juicio, aún en estas entidades predomina la conducción de lo existente, la administración de lo rutinario, más que la iniciativa para generar producción, como actitud prioritaria y permanente.

Producción entendida como generación de riqueza, de actividades económicas, de puestos de trabajo, de dinero, de poder adquisitivo en el ciudadano común (mercado interno), de capacidad exportadora (mercado externo) y dinero genuino en los Bancos para sostener créditos de mediano y largo plazo (no sólo en base a préstamos del exterior, que generan deuda externa).

Políticas de producción previas o en el peor de los casos simultáneas con políticas económicas. No "Producción" como subproducto de "Economía", que es lo que venimos repitiendo en todos los modelos y fracasos una y otra vez.

El gobierno municipal es el que está más cerca del ciudadano común, esto lo repetimos a menudo, pero también es el que está más cerca de los empresarios por simples razones de habilitación (si se siguen los carriles normales previstos por la legislación aún para intervenciones provinciales y nacionales, la puerta de entrada es siempre la Municipalidad). Y debe estar tanto más cerca del pequeño y mediano empresario para estar al lado de sus esfuerzos de evolución o de supervivencia, básicamente brindándole información. Ellos no pueden ni deberían tener que recurrir a instancias más complejas, provinciales o nacionales. En el estado actual el pequeño o mediano empresario simplemente ignora o se pierde las oportunidades que efectivamente están disponibles para él.

El empresario debe reconocer en su Municipalidad a un aliado y no un simple recaudador.

La Municipalidad puede tener políticas de Producción muy concretas, muy activas y con gran capacidad de iniciativa.

Este capítulo enlaza, naturalmente, con los comentarios hechos en "36. Política sobre Industria y Comercio", todo lo cual me lleva a formular la siguiente propuesta a nivel municipal:

Crear una Secretaría de Producción, a cargo de un Secretario (no hace falta un Subsecretario), con las funciones siguientes:

GENERACION DE POLITICAS DE PRODUCCION

- a. Coordinación de recursos, disponibilidades, servicios e información destinados a la Producción, de niveles municipal, provincial, nacional y de la Universidad (ciencia y tecnología).
- b. Convocatoria y coordinación de Cámaras, Colegios Profesionales y Fuerzas Productivas organizadas.
- c. Convocatoria de todos los empresarios, comerciantes e industriales (puertas abiertas, disponibilidad de información).
- d. Coordinación con el Banco Municipal (apoyos a la producción propios y de otros bancos a través de corresponsalías y convenios).
- e. Inventario permanente de los recursos de producción del Partido de La Plata, de la Región. Marco Provincial y de Nación.
- f. Generación y estímulo a cadenas de producción.
- g. Generación y estímulo de emprendimientos asociados.
- h. Generación y estímulo de mercados internos y externos.

- i. Generar sistemas de información permanente para los empresarios, en particular pequeños y medianos.
- j. Propiciar, apoyar convenciones, exposiciones y todo evento de interés tecnológico, económico, financiero.

CONTROL DE INGRESOS Y PREVENCION DE EVASION

- a. Contralor de ingresos al Municipio por tasas e impuestos a comercios e industrias. Ver título 12.
- b. Control de evasión por tipificación de contribuyentes e información estadística computarizada. Ver título 12.

INTEGRACION Y COSTOS

- a. Las Direcciones que deben integrarse a la Secretaría de Producción, con todas sus responsabilidades rutinarias y tradicionales, son:
 - * Dirección de Industria
 - * Dirección de Comercio (Es indispensable desdoblar claramente los ámbitos industrial y comercial, porque son muy diferentes en esencia y en tratamiento, ver tít. 35).
 - * Dirección de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
 - * Dirección de Turismo
- b. Esta propuesta no representa costos adicionales. Es una reorientación de recursos y capacidades disponibles. La Secretaría de Producción, en el caso de La Plata, puede crearse reorientando y reordenando funciones de la actual Subsecretaría de Planeamiento.

Las Direcciones que se integrarían a la Secretaría de Producción son todas existentes. En este esquema no hacen falta Sub Directores o Directores Alternos.

38. LOS RECURSOS HUMANOS Y FISICOS

Los recursos humanos disponibles en una administración pública son los mismos que existen en cualquier otro trabajo. El empleado público no es un extraterrestre, es un componente como cualquier otro de esta sociedad que tenemos. Mi primo, mi amigo es la misma persona trabaje aquí o allá. Lo que ocurre, a mi juicio, es que en el ámbito público el sistema es más permisivo por legislación paternalista en exceso y el mismo sistema se resiente por deficiencias de conducción.

Ejemplo de permisividad es el ya comentado enorme porcentaje de ausentismo legal. Las conducciones deficientes cubren un amplio espectro, desde las extremadamente autoritarias y reglamentaristas hasta las sencillamente negligentes, pasando por "las cosas malas que hace la gente buena" (jefes que quieren resolverlo todo y generan permanentemente situaciones "embudo", jefes que vienen en la mañana y se van cerca de media noche, olvidan para ellos y para los demás que existe una conquista social que se llama "jornada de 8 horas", son gente con mal entendida "gran capacidad de trabajo").

Pero ni uno ni otro problema son fatalidades o existen por definición en determinado ámbito. La legislación puede mejorarse, habrá que modificarla. Las deficiencias de conducción se pueden corregir con capacitación; ¡pero para todos!, para Ministros que no operan sistemáticamente con sus gabinetes, para

jefes de todo nivel que no saben delegar funciones, para los que eluden tomar decisiones por miedo o por exceso de viveza.

Los problemas no van a desaparecer milagrosamente "mañana", por decreto, por elecciones o por revolución. Debemos reconocer que tenemos que avanzar poco a poco en todos los ámbitos y, en lo que particularmente nos ocupa en este momento, en legislación y en prácticas de gestión.

No debería extrañar tanto que a nivel privado estos problemas se aprecien mejor resueltos, mejor encarados. Los objetivos privados son más concretos, más inmediatos; para el que fabrica zapatos, para el que vende viajes de turismo o para el que tiene una industria automotriz. La actividad se depura y se impulsa a sí misma, de otra forma no se venden ni zapatos, ni viajes, ni autos y, además, si la cosa fuera tan mal, existe el riesgo de desaparecer del mercado.

Los objetivos públicos son más bastos, menos acotables individualmente y no tienen una mecánica intrínseca de depuración porque no hay riesgos de desaparición, las "empresas" salud, tránsito, habilitaciones industriales van a seguir existiendo así se las trate pésimamente o muy bien. La Municipalidad, sus funciones, no desaparecen por mala administración. El ente público de gobierno (Municipalidad, Provincia, Nación) puede endeudarse y quedarse sin fondos (¡vaya si sabemos de esto!) y no desaparece, la empresa privada sí (de paso, esto debería hacernos reflexionar por qué privatizar por privatizar la cosa pública produce desengaños).

La Democracia otorga la posibilidad de cambiar el plantel de operadores, un partido reemplaza a otro en el gobierno. Con esto pueden extinguirse unos operadores e ingresar otros, pero los problemas, las funciones subsisten y todavía falta experimentar si los nuevos mejoran realmente la gestión anterior. Y está bien que así sea, en lo público no se ha inventado nada mejor. Por lo mismo hay que entender que nuestras mejoras serán lentas, que lo importante es persistir en ellas.

Lo que queramos decir y proponer sobre recursos humanos en el ámbito estatal, a mi juicio, tenemos que intentarlo en este contexto, caso contrario estamos jugando con falacias.

Una sociedad está compuesta por malos y buenos, por grados diversos de inteligencia, etc. Eso es lo que se encuentra en los recursos humanos del Estado, en todas sus gamas, seguramente con mayor heterogeneidad que en la empresa privada, por lo mismo que venimos comentando, por dispersión de objetivos, porque no es razón imperativa de subsistencia buscar al mejor en cada función (aunque sea intención declarada) y esto favorece las malas costumbres, los amiguismos y la tibieza en los criterios de selección.

Y también están los niveles de sueldo, tema lleno de frases hechas: "si quiere ganar más que se vaya a otra parte", "con lo que le pagan como para que trabaje", "los peores se quedan como empleados públicos". Son verdades o mentiras a medias. Nuestro contexto socio-económico es el que es, crítico y complejo. Recordemos simplemente: "metete en un puesto público, así algo tenés".

La realidad contiene de todo, desde muy malos hasta excelentes empleados, desde gente que es queja e ingenio negativo constantes hasta quienes tienen una mejor percepción de la realidad y tratan de obtener satisfacción genuina en su trabajo, "mientras estoy aquí hago lo mejor que puedo" ... actitudes que superan lo económico. Digamos, también, que esta dispersión de actitudes no sólo está en el personal permanente, existe también en el personal que llega

en función "política", que no tiene estabilidad, no todos tienen una genuina consecuencia política, no todos van a cumplir una misión, no todos hacen corresponder sus actos con sus promesas.

Me extiendo en estas consideraciones, porque el recurso humano es el más importante, con él se hace todo, con el recurso humano real, no con el que se quisiera tener o con el que "debería haber". No ganamos nada poniéndole etiquetas (de las cuales nos excluimos sólo por estar en uso de la palabra), tenemos que contribuir a su mejoramiento gradual y mientras tanto trabajar con ese recurso, otro no existe.

Lo que dice mi experiencia, lo que practicamos en la Dirección de Industria y Comercio, y antes yo en la Dirección de Política Industrial de la Provincia de Buenos Aires, es que con ese recurso humano se puede trabajar muy bien, aún a pesar de la legislación permisiva o los sueldos bajos, utilizando recursos de gestión adecuados, que no hace falta inventar, que se pueden aprender.

La Municipalidad hizo, en nuestra gestión, un esfuerzo notable en este sentido, tratando de introducir técnicas de gestión mediante charlas, cursos, jornadas. Pero es un mensaje que tiene que llegar a mucha gente, otra vez los resultados tienen que ser lentos, lo mejor es persistir en la enseñanza. Yo sólo me permito opinar que tiene que ser más directa, ejemplificando y manejando casos concretos dentro de la propia Municipalidad, planificando avances y con un desarrollo menos deliberativo. Creo también que hay dos temas para insistir: "delegación de funciones" y "conducción de reuniones", el primero para aumentar los términos reales de participación y el segundo para no perder tiempo, para no cansar y para lograr resultados con las reuniones.

En el área capacitación, yo insistí en dos temas elementales: mecanografía y redacción (técnicas, formas normalizadas, etc.). Todo lo expresamos por escrito y lo mecanografiamos. Mejorando en estos aspectos podemos multiplicar por dos y por tres las horas-hombre disponibles, pensemos solamente en la cantidad de nuestros empleados que escriben a máquina (o computadoras) con dos dedos ¡y también con uno!

En cuanto a recursos físicos seré muy breve por dos razones, porque todos sabemos de nuestras carencias y pobrezas y porque lo más importante sigue siendo el recurso humano. La computadora sirve de muy poco sin inteligencia delante. Obviamente todos los recursos físicos son deseables y necesarios, escritorios, máquinas de escribir, espacios de trabajo adecuados bien iluminados, bien calefaccionados, computadoras, vehículos, etc., pero todo ello requiere el mejor uso, la aplicación más adecuada y esto, que a la postre es lo más importante, depende exclusivamente del recurso humano.

39. ANEXOS

Me parece necesario ilustrar este trabajo con copias de algunos documentos o información de mayor detalle, agrupados en cuatro subtítulos: "Provincia", "Centro de Participación Municipal", "Dirección de Industria y Comercio" y "Responsabilidad Profesional".

"Provincia" tiene el propósito general de incluir antecedentes a mi gestión en la Municipalidad y, al mismo tiempo, documentar específicamente temas como Parques y Sectores Industriales (incluyendo el nacimiento de la propuesta del SIP para La Plata y una propuesta para el desarrollo del sur de la Provincia de Buenos Aires), Gestión y Radicación Industrial vistos desde el Ministerio de Economía y dos informes sobre mi gestión en Provincia, a cargo de la Dirección de Política Industrial, hasta el 1/11/87.

En "CPM" incluyo algunos documentos sobre el trabajo desarrollado por la Subcomisión de Industria a mi cargo, preparatorios de la gestión que se inició el 10/12/87.

En "DIC" se reúnen copias de material mencionado en el texto, para eventual consulta con mayor detalle.

Finalmente en "Responsabilidad Profesional" incluyo nuestras propuestas de Ordenanzas de Localización y Habilitación Industrial, Localización y Habilitación Comercial y Zonificación Industrial, más copias de algunas notas que ilustran sobre la gestión correspondiente.

NOTA: En esta versión (2005) para Internet, no se incluyen por razones de espacio, ninguno de los mencionados anexos. JBH.

C A P I T U L O V I I

40. REFLEXION FINAL

En última instancia, lo dicho hasta aquí debe ser tomado como el informe de un militante Radical que ha tenido la oportunidad de participar en acciones de gobierno e intenta que su experiencia no se pierda, que sea aprovechada.

Incluyo opiniones y propuestas.

La propuesta más importante, dentro de los temas específicos de la DIC, se refiere a poner en juego la "**Responsabilidad Profesional**" en las habilitaciones industriales y comerciales. Una propuesta que beneficia a todas las partes, que trasciende el interés local para ser de interés provincial, una propuesta que destruye mitos negativos, que usa lo mejor de nuestra legislación existente, que crea fuentes de trabajo genuinas para los profesionales y que sólo puede molestar a quienes lucran con el desorden y el amontonamiento de expedientes.

La propuesta de una **Secretaría de Producción** es de igual o mayor trascendencia que la anterior, por cuanto propone a nivel municipal un concepto de gobierno que, a mi juicio, debería institucionalizarse también a nivel provincial y nacional (sin que la falta de estos sea obstáculo para hacerlo a nivel municipal).

Todos quieren hacer uso del dinero, unos para hacer obra pública, otros para fines sociales, otros para desarrollos científicos, etc. Pero, primero hay que tener el dinero, primero hay que generarlo; a esto, que es anterior, el Estado debe aplicar sus recursos, su capacidad de convocatoria y de planificación.

Si Ud. quiere comprar carne, ropa o un auto, primero junta el dinero (genera riqueza) y después hace la compra. Si, en cambio, primero pide prestado y luego compra, sus problemas se multiplican, porque si no supo juntar dinero antes menos va a saber juntarlo después para pagar sus deudas (que además crecen por sí mismas). Así nos va como país, los acreedores terminan diciéndonos qué y cómo tenemos que hacer ¡para pagarles! y nosotros ¡pedimos más préstamos para pagar préstamos!

La Propuesta es sencilla: hagamos de las políticas de producción una responsabilidad prioritaria de gobierno.

Cada uno de los restantes temas tienen su peso propio, su trascendencia para la ciudad, los Laboratorios y el SIP por ejemplo, pero lo que creo que debemos insistir entre todos es en la asociación y cooperación de esfuerzos, en saber oír y transplantar los ejemplos que nos vienen de quienes experimentan los buenos resultados, para impulsar y desarrollar el potencial de pequeñas y medianas empresas de nuestra ciudad, tan rica en variedad y calidad, y con disponibilidad de apoyo científico y tecnológico de la Universidad Nacional de La Plata.

F I N

Impreso en los talleres gráficos del
Centro de Estudiantes de Ingeniería de La Plata (CEILP)
Agosto 1991