

## LOS ESTADOS SUBNACIONALES Y EL EMPRESARIADO EN LA GESTIÓN INTERNACIONAL DEL DESARROLLO LOCAL: EL CASO DE LA CIUDAD DE TANDIL

Mag. María Natalia Lorenzo – CEIPIL/UNCPBA<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

---

En la actualidad, las ciudades cumplen un papel esencial en los procesos de desarrollo, y con el tiempo han recuperado y renovado su protagonismo convirtiéndose en centros de atención política, económica y cultural. Asimismo, al ser nodos de redes internacionales de transporte y comunicaciones, actúan como centros básicos de atracción de la actividad económica regional, como proveedoras de servicios especializados (orientados tanto al consumo como a las empresas), como centros de difusión de las innovaciones en su más amplio sentido y como centros de intercambio con el exterior.

De acuerdo a sus potencialidades estratégicas, las ciudades son “motores” de sus regiones y se articulan en un sistema internacional de otras ciudades y regiones. En ese sentido, de acuerdo a Cotorruelo Menta (Cotorruelo Menta, 2001), el nuevo modelo de desarrollo regional y local se puede apoyar en dos premisas espaciales básicas. Por una parte, el reconocimiento del papel primordial que juegan las ciudades en el proceso competitivo que se lleva a cabo en los mercados internacionales y por otra, la importancia estratégica de las ciudades medias en el nuevo proceso de desarrollo y ordenación del territorio.

De esta manera, el territorio y sus ciudades pueden ser vistos como un sistema de oferta y demanda, representados por sus recursos humanos, los sectores productivos locales, las infraestructuras de transporte y comunicaciones y de soporte físico de las actividades

---

<sup>1</sup> La presente publicación ha sido financiada por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica a través del Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica (PICT-2013-0448) titulado " Actores y dinámicas en las estrategias de desarrollo local: el rol de los gobiernos municipales en la generación de políticas de gestión internacional".



# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

socioeconómicas, los servicios públicos, los recursos/atractivos paisajísticos y medioambientales y la calidad de vida. Es por ello, que Cotorruelo Menta (Cotorruelo Menta, 2001) reclama que los máximos responsables de la gestión local deben ser capaces de ejercer un liderazgo estratégico, de impulsar grandes proyectos movilizadores (como atraer actividades innovadoras o establecer alianzas y acuerdos de cooperación para el desarrollo), así como trabajar en colaboración con los diversos actores (tanto públicos como privados y productivos como sociales) a fin de promover la presencia internacional de sus ciudades.

La competitividad sistémica de un territorio, entendida como la capacidad empresarial “para insertarse en una posición privilegiada de un sector a nivel mundial, para hacer uso intensivo de su capacidad innovadora en productos y procesos” (Dabat, G., 2004:5) precisa de la capacidad gubernamental para generar las “condiciones favorables y estables que permitan sortear los momentos de incertidumbre” (Leva, G., 2004:29) y de la participación empresarial para legitimar y dar sustento a tales gestiones, logrando que sea un proceso articulado, equilibrado y sustentable para el territorio.

De esta manera, se refuerza la tendencia respecto de la importancia y del mayor involucramiento de los gobiernos locales en el desarrollo productivo endógeno orientado hacia el exterior, en respuesta a la mayor exposición a la competencia interregional e internacional. Dentro de este fenómeno, se reconoce el peso del establecimiento de una política internacional subnacional, en la cual se desarrollen herramientas orientadas al posicionamiento económico externo.

En ese sentido, las Políticas Municipales de Comercio Exterior (PMCE) representan las iniciativas locales dispuestas a estimular dicha competitividad, a través del fomento de las actividades de exportación e importación a través de la colaboración de las operaciones comerciales como de las condiciones competitivas de las empresas y del entorno productivo en el cual se desempeñan (Dabat, 2004).

Considerando que las políticas de desarrollo local y -dentro de ellas- las Políticas Municipales de Comercio Exterior nacen y se nutren de la integración de visiones e intereses a partir de la concertación estratégica de los agentes públicos y privados -representativos y con

2



**Instituto de Relaciones Internacionales**

**Universidad Nacional de La Plata** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5º piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

[www.iri.edu.ar](http://www.iri.edu.ar)



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp

incidencia en el conjunto de la sociedad y el territorio- este trabajo tiene por objetivo explorar el vínculo estado-empresariado local mediante la identificación de las características que hacen al rol y al vínculo existente entre los estados municipales y los empresarios en función de los intereses particulares, los puntos de encuentro, la importancia de la generación de sinergia entre ellos, y el rol del estado local en la relación frente a la concepción y establecimiento de políticas de gestión internacional y sus eventuales controversias. Se considera que la gestión exitosa de esta relación representa un impulso para la dinamización empresarial, institucional y social, así como la generación de externalidades positivas, buscando explotar tanto efectiva como eficazmente el potencial de desarrollo territorial.

Asimismo, a fin darle un marco a la relación planteada, se avanzará sobre las circunstancias que actúan como disparadores de la participación del estado municipal en la internacionalización del desarrollo local a través del liderazgo en la gestión e implementación de las PMCE y las herramientas de posicionamiento internacional, en pos de fomentar la Competitividad Sistémica Local. Tales instrumentos y herramientas, si bien se presentan desde el rol municipal respecto de qué servicios puede brindar y con qué propósito, requieren de la activa participación del entramado productivo local.

Por último, se presentará brevemente el caso de la ciudad de Tandil (localidad destacada dentro de la región centro-sur de la Provincia de Buenos Aires-Argentina), a partir de la cual se buscará presentar los recursos con los que cuenta, las relaciones intra-municipales y las acciones que realiza el gobierno local en cuanto a la gestión internacional y Políticas Municipales de Comercio Exterior. En función de ello y como contrapunto se expondrá el punto de vista del empresariado local frente a tales iniciativas.

## **SOCIOS PARA EL DESARROLLO: EL ESTADO MUNICIPAL-EMPRESARIADO LOCAL**

A lo largo de las últimas décadas, la globalización ha deparado un cambio en la geografía de responsabilidades, generándose una oportunidad para redefinir el rol local, y pasando a ocupar un



papel protagónico respecto del nuevo orden internacional, constituyéndose en el nuevo actor del desarrollo.

De esta manera, el proceso de reinención de lo local fue tomando impulso, generando cambios en la estructura de desarrollo -través de la innovación y la capacidad emprendedora local y regional- y haciéndose cargo de la descentralización de las políticas de los gobiernos centrales a través de la dinámica y el compromiso de los actores sociales (autoridades públicas, empresas y la sociedad civil) en la generación de políticas que permitan expandir el desarrollo local y adaptarse a cambios en el entorno.

En ese sentido, se puede afirmar que la política de desarrollo local nace y se nutre de la integración de visiones e intereses a partir de la concertación estratégica de los agentes públicos y privados representativos y con incidencia en el conjunto de la sociedad y el territorio; buscando impulsar la dinamización empresarial, institucional y social, así como la generación de externalidades derivadas de esta relación, la cual buscará gestionar tanto efectiva como eficazmente el potencial de desarrollo del territorio.

Es por ello que para la gestión y ejecución viable y efectiva de las políticas territoriales de desarrollo económico local es vital la existencia de un ámbito de consenso entre los principales actores territoriales, donde prime la responsabilidad, el compromiso, la capacidad de observación de la realidad, de identificación de las demandas y la existencia de mecanismos de deliberación eficaces, que permitan el acercamiento de los diversos intereses que se encuentran en la ciudad, región o territorio. La incorporación de los diversos actores busca legitimar políticamente a los mismos, el gobierno local a través de la naturaleza del vínculo con la sociedad civil aportando eficacia y efectividad a su gestión, y los actores privados mediante el encuadre de sus iniciativas en el tejido institucional; implicando que “las redes densas de relaciones cooperativas entre cámaras empresariales, sindicatos, centros educativos, empresas y el gobierno local constituyen un elemento central para posibilitar una utilización eficiente del potencial de recursos locales disponibles y mejorar la competitividad territorial” (Le Clech, N., 2002:109).



Tanto la Política de Desarrollo Local como su internacionalización pueden ser vistas como resultado de un ámbito atravesado por procesos relacionales y conflictos de intereses que en gestión genera sinergias, estrategias conjuntas y poder compartido, fruto de un proceso de aprendizaje colectivo, cambio cultural y construcción política generado por los actores locales a partir de sus propias capacidades (Madoery, O., 2002). Es por lo tanto, “un proceso territorializado de maduración social (aprendizaje colectivo para el cambio cultural) y construcción política que se despliega en múltiples dimensiones” (Madoery, O., 2001: 213).

Esta cuestión política se caracteriza por la confluencia e interacción continua de diversos intereses (no necesariamente armónicos) que generalmente obedecen a un ámbito al cual corresponden los actores (público-privado) y que determinan la necesidad de negociación a fin de generar políticas integrales.

En función de lo expuesto, el gobierno municipal representa un agente estatal cercano y con altas posibilidades de éxito al momento de diseñar las políticas de desarrollo más adecuadas de acuerdo a las características de ciudad o región (estructura económica, factores tecnológicos, territoriales, culturales y sociales, entre otras), “buscando siempre dotar a las empresas locales de una gama instrumental tal, que produzca una mejora en su productividad y, de ésta forma, alcance los niveles competitivos necesarios a escala nacional e internacional”(Le Clech, 2002:110).

Por su parte, el sector privado empresarial participa activamente en el desarrollo local y regional a fin de legitimar la actuación del gobierno local y evitar la incertidumbre por los cambios políticos e institucionales (Albuquerque, F., 2007). El gobierno local aporta una perspectiva territorial a mediano y largo plazo, lo cual funciona de contrapeso frente a la visión cortoplacista del empresariado.

Respecto al desarrollo local, la mayoría de los actores empresariales suelen organizarse en asociaciones que responden a la rama de actividad (generalmente nacionales o regionales que algunas veces tienen su réplica a nivel local) o al territorio (por lo general multisectoriales, organizadas de acuerdo a los sectores de la economía), las cuales participan como actores en los





procesos de desarrollo, aunque una minoría (dependiendo de la circunstancia o de la dimensión) participan en forma individual.

Es por ello que las asociaciones empresariales desempeñan un papel central en estas nuevas disposiciones y están en condiciones de dar forma a la dirección y al contenido del desarrollo económico; y los funcionarios del gobierno apoyan las asociaciones público - privadas con el fin de mejorar la capacidad del Estado. De esta manera, se eleva a las asociaciones a la condición de socio - minoritario- de las políticas estatales, y se les otorga la posibilidad de colaborar con la gestión estatal a partir del establecimiento de límites a la autonomía de los gobiernos y la capacidad influir en la mejora del proceso político mediante el monitoreo, la motivación y educación de los funcionarios a través de la relación empresariado-estado.

Sin embargo, existen dificultades para la participación plena del sector privado empresarial en las iniciativas de desarrollo local. Una parte de ellas están vinculadas a características propias del empresariado, como ser la multiplicidad de intereses, las disímiles dimensiones del tejido empresarial, el grado desigual de representatividad que tienen en las asociaciones empresariales (en función de la cantidad de miembros, la dimensión de los mismos, etc.), la diversidad de actividades que desarrollan y la visión sectorial que poseen, entre otras. Otro obstáculo, y quizás el más importante, radica en la falta de confianza de los empresarios hacia el gobierno local, como catalizador del proceso de desarrollo. Esta desconfianza se basa, principalmente en la tradición centralista de los gobiernos nacionales (promoviendo la desvalorización del gobierno local para canalizar procesos complejos como el desarrollo local), y en el manejo de los recursos, entre otras cuestiones (Le Clech, N., 2002: 110).

A fin de construir políticas efectivas de desarrollo local es vital generar redes de confianza que construyan y reparen la relación entre el gobierno local y los actores privados, especialmente los empresarios, a fin de fortalecer el grado de compromiso explícito entre ambos actores. Asimismo, es necesario el fortalecimiento de la asociatividad local, lo cual incrementará la representatividad real y promoverá a una mayor participación. Esto contribuirá a la generación y formalización de consensos, al ejercicio de la planificación estratégica y a la consiguiente creación



y aplicación de nuevas herramientas e instrumentos que fomenten y sustenten las iniciativas para el desarrollo local.

## HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO: LAS POLÍTICAS MUNICIPALES DE COMERCIO EXTERIOR

---

Acompañando la disposición hacia la descentralización -en función del Desarrollo Local endógeno<sup>2</sup>- desde los Estados Nacionales y Provinciales hacia los Estados Locales, en los últimos años ha surgido la tendencia respecto de la importancia y del mayor involucramiento de los gobiernos locales en el desarrollo productivo endógeno orientado hacia el exterior, respondiendo a la mayor exposición frente a la competencia interregional e internacional.

Dentro de este fenómeno, se reconoce la importancia del establecimiento de una política internacional subnacional, en la cual se desarrollen herramientas orientadas al posicionamiento económico externo. Para ello, diferentes autores (Dabat, G., 2004; Leva, G., 2004) han acuñado el concepto de Políticas Municipales de Comercio Exterior (PMCE), las cuales surgen como respuesta del gobierno local a las fallas de mercado que enfrentan las empresas y son definidas por Dabat como el “conjunto de políticas tendientes a fomentar las actividades de exportación [e importación], ya sea facilitando las operaciones comerciales o apuntalando las condiciones competitivas de las firmas residentes en la localidad o del sistema productivo en el que éstas se desenvuelven” (Dabat, G., 2004:1). En este marco, Doval (Doval, V., 2007) considera que es responsabilidad del Estado nacional la determinación del contenido de la Política Exterior, en tanto que la tarea de las ciudades se focaliza en la gestión internacional, proporcionando un instrumento para satisfacer las necesidades locales.

---

<sup>2</sup> La teoría del desarrollo endógeno parte de la idea de que el desarrollo económico es consecuencia de la aplicación del conocimiento en los procesos productivos y la utilización de las economías externas que se generan en los sistemas productivos y en las ciudades. Pone énfasis en que en ese proceso hay rendimientos crecientes y, por lo tanto, crecimiento económico, gracias a la utilización del potencial y el excedente generado localmente y a la eventual atracción, de recursos externos (Calvento, M., Herrero, M.S., Lorenzo, M. N., 2012).



En este escenario, como dicen Calvento, Herrero y Lorenzo “las políticas públicas de gestión internacional, generadas por los actores gubernamentales subnacionales a partir de una sinergia social, económica y política, son concebidas como herramientas que impulsan la inserción nacional e internacional buscando aprovechar las oportunidades del contexto exterior y presentándose como un instrumento significativo para el desarrollo local” (Vázquez Barquero, A., 1999:20).

Consecuentemente, a través del análisis de las PMCE toma relevancia el concepto de Competitividad Sistémica Local, el cual hace referencia a “la capacidad que tienen las ciudades para desenvolverse en el mercado internacional” (Dabat, G., 2004:8), a través de sus ventajas competitivas como territorio y las propias de las empresas que componen la estructura productiva local, generadas a partir de un desarrollo endógeno.

## **Incentivos para la Gestión Internacional Municipal**

---

Este tipo de herramientas de posicionamiento internacional ha derivado de diferentes circunstancias que denotan la necesidad de la intervención del gobierno local (Dabat, G., 2003). Entre ellas se pueden señalar:

1) Problemas de información comercial internacional: normalmente la información vinculada a la gestión de comercio exterior (proveedores externos, precios de las mercancías en el exterior, capacidad de cobro, calidad de las mercancías importadas, legislación comercial de los países, entre otros), tiene un alto costo relativo para un pequeño productor, pero puede ser muy redituable si el trabajo de búsqueda y adquisición se realiza en mayor escala. La colaboración del gobierno municipal en la captación, codificación y procesamiento de información productiva (sistematizada en bases de datos junto a la información brindada por ferias, exposiciones y otros eventos), puede viabilizar operaciones de comercio exterior que serían extremadamente complejas para PyMEs que operen en forma independiente. Ello complementa la utilización de mecanismos tradicionales para





conseguir información y vínculos internacionales, como ferias, exposiciones y el contacto con organismos provinciales y nacionales.

2) Problemas de negociación comercial internacional: toda transacción internacional conlleva costos, más aun en el caso de las PyMEs, las cuales no poseen una estructura experimentada y económicamente sólida que les permita correr el riesgo de negociaciones frustradas. La resolución de este problema requiere una buena infraestructura de tecnologías de comunicación y asesoramiento en la negociación y manejo de eventualidades, para reforzar las potencialidades de los empresarios, brindándoles certidumbre y estabilidad.

3) Problemas estructurales de las firmas y los encadenamientos productivos: el gobierno local (a través de la colaboración de los gobiernos y actores nacionales y provinciales) puede involucrarse con el desarrollo de la estructura industrial local para elevar la competitividad internacional del territorio y las firmas que allí producen. Dependiendo de las características del aparato productivo local, los gobiernos pueden atender a las características de mercado diseñando estrategias de desarrollo, a largo plazo, para la inserción internacional de los bienes locales.

4) Producción de bienes públicos para la captación de externalidades: la generación y la gestión de una infraestructura social, junto con la formación de un polo productivo dinámico -basado en economías de alcance- genera efectos sociales, traducidos en competitividad sistémica, muy superiores a los realizados en forma privada; resultando estratégica para el comercio internacional. De esta manera, el papel del Estado en su colaboración con la difusión social de los beneficios generados por el esfuerzo colectivo, puede ser determinante. Asimismo, la creación y difusión de la Marca Ciudad <sup>3</sup>(la cual representa la síntesis de su identidad, personalidad, valores, imagen y su modelo urbano) es una herramienta clave en la apertura de mercados externos.

---

<sup>3</sup> Hochbrerg Kogan (Hochberg Kogan, J., 2007) señala que la marca integra la imagen que genera la ciudad en sus públicos objetivos; el valor creado por la misma, a través de su utilidad funcional y/o simbólica; su posicionamiento en la mente de los consumidores; su cultura; su misión, la cual se relaciona con la visión de la ciudad y las expectativas sobre la misma; y su atractivo, el cual mide el potencial de beneficios urbanos a partir de la valoración de diversos factores característicos de la ciudad y territorio en el cual se emplaza y desarrolla.



5) Agotamiento del mercado interno e inestabilidad macroeconómica: la contracción del mercado interno obliga a reencausar las estrategias de desarrollo local para que los esfuerzos públicos y privados favorezcan las exportaciones a fin de conservar las economías de escala existentes y garantizar la eficiencia productiva. Frente a ello, es muy importante el rol del gobierno local, el cual debe aminorar los cambios abruptos en el mercado internacional, a partir de la creación de instrumentos que reduzcan la incertidumbre exterior.

6) Dificultades financieras: hay dos grandes tipos de problemas para lograr el financiamiento para las PyMEs que quieren llevar a cabo estrategias que involucren ventas al exterior:

- Derivadas de dificultades para la captación del financiamiento externo: puede ser estratégica para los proyectos de desarrollo local y las políticas municipales de comercio exterior, dada la existencia eventual de restricciones financieras en el mercado interno.
- Derivadas de problemas de financiamiento interno: el gobierno municipal puede, de acuerdo al perfil de la política internacional diseñada, colaborar con las PyMEs estratégicas en el acceso al financiamiento por parte de la banca pública (a través del apoyo de los Estados nacionales y provinciales) y respaldar a las mismas en sus negociaciones con los bancos privados, a fin de “equilibrar las fuerzas” entorno a las negociaciones.

A partir de las dificultades que deben enfrentar las empresas en cuanto a su incursión en el comercio internacional surge la necesidad, tanto por parte de los empresarios como de los gobiernos locales, de concebir herramientas municipales que busquen suavizar las rigideces del comercio exterior pero que también colaboren en generar una estructura productiva sólida capaz que dar soporte a las actividades internacionales de las empresas de la región. A partir de ello, se diseñan instrumentos que le dan cuerpo a tales políticas a través de herramientas que el estado local pone a disposición en pos de la articulación con las empresas.

## **Herramientas e instrumentos para la gestión internacional del Desarrollo Local**

---



Las estrategias de posicionamiento internacional orientadas al Comercio Exterior, son llevadas a cabo de manera unilateral por los gobiernos municipales o en conjunto con el sector empresarial, a través de diversas medidas y acciones, con el objetivo de promover la competitividad de las empresas que forman parte del entramado productivo local.

Por lo general, las mismas se encuentran encausadas dentro de Oficinas Municipales de Comercio Exterior, las cuales han surgido casi contemporáneamente con el cambio en el paradigma del desarrollo local endógeno y la política subnacional de gestión internacional (basada en el establecimiento de las Políticas Públicas de Gestión Internacional y Políticas Municipales de Comercio Exterior). Estas oficinas varían de acuerdo a su tamaño, complejidad de sus actividades, compromiso con la articulación del conjunto de la estructura productiva local, tipo de empresas asistidas, entre otras características. La importancia que se le da a cada una de ellas varía de acuerdo a las realidades locales, los sectores productivos involucrados, el tamaño de las firmas relacionadas, entre otros (Dabat, G, 2004).

De esta manera, las medidas y actividades que componen dichas herramientas de posicionamiento internacional pueden encuadrarse, de acuerdo al protagonismo municipal, dentro de las siguientes categorías (Dabat, G., 2003; Iriunlp, G., 2004):

1) De asesoramiento a exportadores: se encuentran destinadas a mejorar el desenvolvimiento de los exportadores y/o importadores locales, potenciales y regulares. Se trata de actividades de bajo costo fiscal y resultados de corto plazo pero poco contundentes desde el punto de vista de la creación y consolidación de condiciones de competitividad internacional.

2) De intermediación entre los exportadores y instituciones públicas o privadas, argentinas o extranjeras: consiste en la actividad municipal -principalmente indirecta-, enfocada a la vinculación de los empresarios representantes de la oferta exportable local con instituciones públicas/privadas nacionales/internacionales que financien o gestionen operaciones de comercio exterior, logística, etc.; o que generen de inversiones tendientes a elevar la competitividad internacional de las firmas involucradas en esas políticas. Sin embargo, en algunas ocasiones, es el propio municipio quien



contacta y coordina actividades y gestiona subsidios o facilidades para la participación de empresas en ferias internacionales, misiones comerciales y rondas de negocios.

Algunos de estos contactos se basan en el hecho de que ciertos organismos (Secretarías y Direcciones del Estado nacional y provincial) coordinan los programas y proyectos que las oficinas de producción o comercio exterior municipales administran.

3) De ejecución directa de actividades de gestión del comercio exterior: actividades orientadas a mejorar la competitividad de los productores de bienes exportables, así como sistémica local, o a colaborar en la comercialización internacional, en forma directa o indirecta, de la oferta exportable local.

A su vez, las actividades que componen estas categorías pueden ser clasificadas en las que son efectuadas en forma independiente por el gobierno municipal o las se realizan en forma asociada:

- Ejecución independiente: los gobiernos municipales lideran en forma directa y autónoma la identificación de la oferta exportable, la cual representa una de las fuentes de información más importantes para diseñar las políticas municipales de comercio exterior e incidir en la estructura productiva y comercial de la región, sumadas a otras políticas de desarrollo territorial. El vínculo con las políticas comerciales se refleja a través de la identificación de oportunidades comerciales internacionales para empresarios locales, acompañamiento en la gestión de ventas, generación de perfiles de mercados internacionales, asesoramiento en la determinación de precios de productos locales en mercados extranjeros, entre otros. Asimismo, los municipios también toman medidas que facilitan el contacto con importadores a partir del reintegro de pasajes para empresarios, declaración de interés municipal de las actividades de comercio exterior (misiones comerciales, rondas de negocios y eventos vinculados) tanto en el país como en el exterior.

En consonancia con este tipo de actividades, también existen otras herramientas de posicionamiento internacional, las cuales son utilizadas para promocionar y posicionar los productos locales en el exterior. Algunas de ellas se llevan a cabo a través de la participación directa



# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

y activa del gobierno local y los empresarios, consistiendo en la participación en ferias internacionales, misiones comerciales y rondas de negocios (anteriormente mencionadas). Otras, como sucede con las políticas y actividades de Marca Ciudad, son lideradas por los gobiernos municipales, pero cuentan con participación de los empresarios mediante foros de participación y discusión y a través del logo de la ciudad en los productos exportables, lo cual refiere –en función de sus características – a las cualidades de su ciudad de origen.

- Ejecución asociada: los gobiernos municipales realizan alianzas para desarrollar actividades que contribuyan con sus esfuerzos por alcanzar sus objetivos, tales como su asociación tanto formal como informal con organismos anteriormente mencionados, quienes colaboran en el asesoramiento a empresarios, brindan información sobre la realidad productiva local, sobre mercados exteriores y sus características y oportunidades de negocios, en función de la oferta exportable local.

Acorde a lo anterior, los municipios reciben colaboración y apoyo de instituciones tecnológicas en áreas vinculadas a la producción de bienes y servicios y también realizan asociaciones con organismos gubernamentales y no gubernamentales de otros países, las que brindan transferencia de conocimientos, experiencias y contactos con instituciones empresariales y agencias de desarrollo. En consonancia, existen gestiones municipales para su vinculación con Embajadas de países extranjeros en la Argentina y Cámaras Binacionales, para obtener información de aquellos sobre sus desenvolvimientos macroeconómicos, condiciones de mercado, eventos internacionales, productos importables para la Argentina, etc. y se han creado instituciones supramunicipales de comercio exterior -como Cámaras de Comercio Exterior zonales-, y mesas de diálogo permanente entre municipios provinciales como el Foro de Municipios Bonaerenses, e internacionales, como el Foro de Mercociudades. De la misma manera, las actividades de capacitación llevadas a cabo por los municipios normalmente se realizan en colaboración con otras instituciones tales como Universidades, reparticiones públicas provinciales y nacionales, organismos no gubernamentales, empresas de servicios de capacitación, entre otras.

En resumen, los gobiernos municipales - algunas veces unilateralmente y otras en asociación con el sector empresarial- diseñan y llevan a cabo estrategias de posicionamiento internacional (que

13



**Instituto de Relaciones Internacionales**

**Universidad Nacional de La Plata** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5º piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

[www.iri.edu.ar](http://www.iri.edu.ar)



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp



pueden variar en cuanto a su temática, alcance, intensidad y modalidad) con el fin de promover la competitividad de las empresas que forman parte del entramado productivo de la región que gobiernan. Por lo general, las mismas son desarrolladas a través de oficinas municipales de Comercio Exterior y consisten principalmente en herramientas de asesoramiento, intermediación y ejecución directa de actividades de gestión de comercio exterior; pudiendo ser ejecutadas en forma independiente (por parte del gobierno municipal) o en forma asociada.

## La gestión internacional desde los gobiernos municipales

### EL CASO TANDIL

Tandil es una ciudad ubicada al centro-sudeste de la provincia de Buenos Aires-Argentina - sobre las sierras del Sistema de Tandilia- que cuenta con 123.343 habitantes (Censo, 2010) y su estructura productiva se compone de una participación del 30 % del Sector Primario, un 17 % del Sector Secundario y un 53 % del Sector Terciario, principalmente de los sectores de metalúrgica, metalmecánica, agroindustria, biotecnología, alimentación, Turismo y desarrollo de Software.

### *Capacidad Organizacional Internacional*

La ciudad se caracterizó, hasta 2003, por una “escasa apertura sea en las relaciones con las otras regiones como hacia el exterior” (Venacio, L., 2007:201). A partir de la administración del Intendente Miguel Lunghi, el gobierno municipal contrajo el compromiso de cambiar esta tradición dentro del desarrollo local a fin de fomentar una mayor inserción de la ciudad en el marco internacional a partir de la definición y re-orientación de la política exterior local.

En 2004 se crea la Oficina de Vinculación Internacional (OVI), con el propósito de dotar al gobierno municipal y a la ciudad de una arquitectura institucional específica en materia de gestión



internacional a fin de generar “una estrategia de internacionalización propia, orientada a satisfacer las demandas de los actores locales y contribuir al desarrollo productivo, económico y social de Tandil” (Ovi, 2009 en Roark, M., 2010: 154).

El primer antecedente de la génesis de la OVI fue un estudio encarado por el Banco Mundial y la Universidad Nacional del Centro que detectó una fuerte debilidad en el accionar coordinado en la internacionalización del territorio. Esto conspiraba con el rol que las ciudades modernas y desarrollistas deben tener en el escenario internacional. Por ese motivo y luego de trazar los caminos de trabajo sobre las que debería transitar el área, el intendente Miguel Lunghi creó por Decreto del Departamento Ejecutivo 2626 la OVI.

Se pueden observar algunas de sus principales características:

- **Transversalidad:** Con el objetivo de generar transversalidad en el desarrollo de políticas de gestión internacional, las actividades realizadas por la OVI corresponden a la órbita de la Jefatura de Gabinete de Secretarios del Municipio.
- **Recursos Edilicios:** Si bien en sus inicios contó con un mayor espacio físico dentro de la Municipalidad, actualmente cuenta con una oficina ubicada dentro del espacio general municipal, el cual comparte con la oficina de Fundación ExportAr.
- **Recursos Humanos:** en sus inicios, la OVI tuvo como personal dos pasantes de la carrera de Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Humanas de la UNICEN, además de su directora, quien se encuentra en el cargo desde su creación. En la actualidad cuenta con una Licenciada en Relaciones Internacionales (una de las anteriores pasantes) y la mencionada directora, la cual tiene una dedicación parcial.
- **Recursos de Información:** se basa principalmente en aquellos datos provistos por cuestionarios que deben completar las empresas que participan en las distintas iniciativas (antes y excepcionalmente después de realizarlas). Esta cuestión implica cierta debilidad informativa debido



a la falta de elementos consistentes para el diagnóstico de antecedentes, efectos y alcance de la implementación de las políticas locales de gestión internacional.

Por otro lado, también se nutren de la información brindada por los consulados en el marco de las actividades comerciales específicas; así como las bases de datos, información de actividades y programas fruto del trabajo de la Fundación ExportAr.

- **Comunicación:** para la información sobre sus actividades, en sus orígenes y por algunos años la OVI contó con una página web a través de la cual se presentaba y difundía las actividades que llevaba a cabo. En la actualidad este sitio web se encuentra dado de baja, por lo cual las noticias relacionadas a las actividades de la OVI se presentan en la web institucional del municipio dentro de las noticias del gobierno local. Por lo general, también tales gacetillas son publicadas en los medios de prensa locales.

- **Recursos Financieros** que utiliza el Municipio para la gestión de sus políticas de participación internacional, los mismos varían de acuerdo a sus diferentes orígenes y destinos: a) Recursos humanos de la OVI: incluye el salario del personal y el contrato de la directora, son financiados a través del municipio; b) Rondas de negocios: el financiamiento surge del municipio; c) Misiones comerciales: las misiones comerciales al exterior, normalmente reciben apoyo de subsidios de parte organismos provinciales y nacionales.

- **Programas de trabajo:** si bien en sus inicios contaba con un programa de promoción de becas para la realización de estudios de postgrado en el exterior, en la actualidad la OVI cuenta con tres programas de trabajo:

1) **Redes de ciudades:** ello implica el desarrollo de diversas acciones en torno a la generación de vínculos entre varias ciudades: Entre los acuerdos multilaterales para la vinculación e integración regional de Tandil, se puede nombrar su pertenencia a la Red de Mercociudades, al Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur (FCCR) como ejemplos de sus relaciones transregionales, y su participación en el Programa de Cooperación Regional de la Unión Europea (URBAL) como ejemplo de sus relaciones globales.



Si bien la labor del Municipio de Tandil en cuanto a la integración multilateral le ha permitido fortalecer su rol internacional y generar de elementos para potenciar su trabajo con otras ciudades, su orientación ha sido marcadamente hacia la Red de Mercociudades<sup>4</sup> y el Mercosur, limitando (y reduciendo con el pasar del tiempo) la intensidad de su participación en URBAL, la Red InterLocal y otros programas y redes globales para el desarrollo.

2) Cooperación internacional: promueve la firma de acuerdos de asistencia técnica en diversos planos de las políticas públicas (culturales, sociales, comerciales, económicas, entre otras) con ciudades y entidades territoriales de otros países, haciendo hincapié en el establecimiento de “hermanamientos” con aquellas que comparten características, vínculos históricos o problemáticas comunes. También consiste en el contacto con organismos e instituciones (nacionales, regionales y multinacionales) para el acceso a financiamiento para la implementación de proyectos de desarrollo.

En cuanto a los Hermanamientos y acuerdos bilaterales “transregionales”, el único que se encuentra activo es el Acuerdo con la ciudad de Montevideo (2006) a partir del cual ambas ciudades han tenido intercambios educativos, culturales y en materia de negocios, tanto en la colaboración para misiones comerciales como en el acercamiento entre cámaras empresarias.

En cuanto a los Hermanamientos y acuerdos bilaterales “globales”, se encuentran las gestiones realizadas con India desde 2014, materializadas a través de un acuerdo de colaboración para avanzar en temas de interés, y previendo su materialización en proyectos de inversión India en la ciudad, intercambios comerciales, culturales y educativos (principalmente a nivel universitario).

En el marco de los contactos establecidos con organismos e instituciones de cooperación internacional se han presentado distintos proyectos para el desarrollo, vinculados, por ejemplo, al desarrollo de infraestructura para mejorar las vías de integración. Sin embargo, la consecución de los proyectos de cooperación descentralizada y el acceso a fondos suele verse truncada por los criterios de otorgamiento que priorizan ciudades con situaciones socioeconómicas críticas. Frente a ello, desde el Municipio de Tandil consideran necesario generar proyectos amplios e integrales en

<sup>4</sup> Es miembro actual del Consejo Directivo; ha sido coordinadora y actualmente coordina la Unidad Temática de Ciencia, Tecnología y Capacitación (UCyTC); sub-coordina la Unidad Temática de Turismo (UTT); y coordina la Unidad Temática de Seguridad Ciudadana (UTSC).



su espectro de alcance e impacto (a través de la incorporación de otras ciudades o regiones) a fin de aumentar las oportunidades de calificar para su aprobación. También están buscando acercarse a nuevos organismos multilaterales a los cuales solicitar financiamiento -a través de la cooperación internacional descentralizada (Diario Tandiliario)<sup>5</sup>.

3) Programa de Comercio Exterior: consiste en coordinar la contribución realizada desde el municipio, particularmente la vinculada a la dimensión internacional y al posicionamiento de la ciudad en el contexto regional e internacional, con énfasis en los aspectos económicos y comerciales.

Este programa resulta central en la gestión internacional local a partir de la relación con los actores empresariales y se manifiesta a través de diferentes actividades con el fin de brindarle al empresariado local distintas opciones para incursionar en el mercado internacional:

- Régimen de promoción de exportaciones<sup>6</sup>: orientado al otorgamiento de asistencia financiera para la participación de Pymes en ferias, exposiciones y misiones comerciales en el exterior, además de la colaboración en la generación de material promocional. Esta normativa no contempla la colaboración para la participación en rondas de negocios en el exterior o en el interior del país. Tampoco contempla otras formas de promoción de exportaciones y del comercio exterior desde el estado municipal.
- Difusión de oferta exportable: actualización de una base de datos sobre la oferta exportable de Tandil. Esta información acompaña las misiones comerciales pero no hay difusión de la oferta exportable en internet (desde 2002).
- Asistencia técnica y Capacitación: brindada a través del vínculo con Fundación Export.ar, el Ministerio de La Producción de la Provincia de Buenos Aires y organismos asociados a nivel provincial y nacional.

<sup>5</sup> “Tandil continuará integrando el Consejo de la Red de Mercociudades”, publicado el 16/11/2015. Disponible en: <http://m.tandiliario.com/noticias/Locales/125348:3/Tandil-continuara-integrando-el-Consejo-de-la-Red-de-Mercociudades.html>

<sup>6</sup> Originado el 6 de abril de 1990 a través de la Ordenanza N° 5166 y reformado por la Ordenanza N° 7716.





El objetivo de estas acciones consiste en proveer de herramientas cognitivas para la exportación y fortalecer a las PyMES de la ciudad y la región para conseguir una mayor inserción en los mercados externos.

En función de ello, el gobierno municipal desarrolla capacitaciones -con un nivel de complejidad básico- a empresarios y al público en general. Asimismo, previamente a las misiones comerciales se incluyen en lo previo talleres de capacitación y programas de promoción sectorial, para dar mejores herramientas a los empresarios de cara a los posibles intercambios económicos.

Las iniciativas municipales en cuanto a capacitación han disminuido marcadamente desde 2012, obedeciendo posiblemente a la reducción de la intensidad de su liderazgo en este tipo de actividades o a la saturación con propuestas llevadas a cabo por otros actores.

Por otro lado, y en cuanto a la asistencia técnica, el gobierno local tiene un rol importante en la formación y acompañamiento de consorcios de exportación respecto del diseño de elementos para el desarrollo de una imagen corporativa conjunta y la definición de pautas de promoción de los productos a ser utilizados en ferias y misiones internacionales, además de la ejecución de adecuaciones y trámites para obtener las normas y certificaciones requeridas para acceder a nuevos mercados externos. Hasta ahora se la conformado COBIO (Consortio Biotecnológico de Tandil), el cual se creó en 2012 a través de la iniciativa de la Dirección de Desarrollo Local municipal, y se encuentra incorporado al Programa para la Formación de Consorcios de Exportación de la Fundación Exportar y la Fundación ICBC desde 2013.

- Mesa de Promoción de Exportaciones

Cabe destacar como elemento fundamental en el Programa de Comercio Exterior a la Mesa de Promoción de Exportaciones, creada en 2006 y coordinada por la OVI con el fin de dinamizar su Programa de Comercio Exterior del Municipio y conjugar la integración de los sectores públicos y privados (Roark, 2010).



# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

Esta mesa está conformada -además del municipio- por la Cámara Empresaria de Tandil (CET); la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil (APyMET); dos representantes del sector financiero provincial y nacional (a través de sus sucursales en Tandil) como son el Banco de la Provincia de Buenos Aires y el Banco de la Nación Argentina; la Sociedad Rural de Tandil; el Resguardo Aduanero de Tandil (dependiente de la Aduana de Mar del Plata); y la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). De forma complementaria, cuenta con el apoyo y colaboración de diversos organismos e instituciones a nivel nacional y provincial.

Periódicamente, la Mesa de Promoción de Exportaciones se reúne con el fin de planificar y gestionar la realización de actividades vinculadas al comercio exterior, tales como la búsqueda de nuevos mercados para los productos tandilenses, lo cual ha derivado en la realización de misiones comerciales durante 2006, 2007, 2008 y 2015 y rondas de negocios en 2005, 2011 y 2013.

A partir de ella se busca conjugar la integración del sector público y privado en función de la propuesta, debate y consenso de las actividades a desarrollar y los principales lineamientos a seguir en materia de gestión internacional (comercial, institucional, cultural, educativa, entre otros) y búsqueda de nuevos nichos de mercado; surgiendo muchas iniciativas como respuesta a demandas del sector privado empresarial (Calvento, 2012), el cual participa activamente de las disposiciones en cuanto a la modalidad de desarrollo e implementación.

- Posicionamiento en el mercado internacional mediante misiones comerciales y rondas de negocios y misiones inversas: de acuerdo con la Oficina de Vinculación Internacionales, “el objetivo central de las misiones empresario-institucionales es proyectar internacionalmente a Tandil, con sus fortalezas y potencialidades socio-económicas. Específicamente, fomentar la cooperación público-privada a partir de una agenda común de internacionalización de iniciativas productivas” (Roark, M., 2010: 155). Desde el 2003 hasta 2015 se han realizado cinco misiones comerciales, siendo las cuatro primeras entre 2006 y 2008 (Chile, Brasil, México y Venezuela) y luego en 2015 (Paraguay).

Por lo general, su realización ha sido orientada a Latinoamérica e influenciada por su vínculo con el Mercosur y la Red de Mercociudades. Asimismo, se considera que como criterio en cuanto a “inteligencia comercial” para la identificación y selección de destinos, el mismo responde a una

20



**Instituto de Relaciones Internacionales**

**Universidad Nacional de La Plata** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5º piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

[www.iri.edu.ar](http://www.iri.edu.ar)



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp

toma de decisiones mixta y de acuerdo a las necesidades que manifiestan desde el sector empresario en el marco de la Mesa de Promoción de las Exportaciones.

En cuanto a las Rondas de Negocios y Misiones Comerciales Inversas, las mismas buscan estimular, facilitar y promover los contactos entre empresas locales y sus pares de Latinoamérica y el resto del mundo. Para ello se realizan rondas de negocios en el marco de las Reuniones del Comité de Mercociudades -donde Tandil ha sido ciudad anfitriona-y con otros países (a través del contacto con embajadores, consejeros, agregados comerciales y cámaras binacionales de países como India, Paraguay, Brasil, Cuba, Cataluña, Colombia, China, Hong Kong, Bolivia, Vietnam, entre otros), en diversos sectores productivos, desde el metalmecánico y alimentación hasta software y biotecnología.

En referencia a la medición de los resultados generados en estas acciones, el gobierno local depende de lo que informen las empresas involucradas, dado que no existe un sistema de seguimiento formal de este tipo de herramientas. Tampoco se observa su realización respecto de los encuentros con autoridades extranjeras (consejeros, agregados comerciales y embajadores), dando a entender cierta debilidad en cuanto al control de la implementación de las herramientas para la promoción de la participación internacional.

## ***Relaciones inter-municipales***

En su relación con otras áreas del municipio, la OVI es la encargada de difundir actividades, convocatorias y reuniones internacionales a las otras áreas del gobierno municipal y orientarlas en el armado de proyectos asociados a la cooperación internacional descentralizada.

Asimismo, en cuanto a comercio exterior y atracción de inversiones, trabaja en forma conjunta con la Secretaría de Desarrollo Local, que según la entrevista realizada a la Coordinadora de la OVI<sup>7</sup>, es quien define la política junto a todas las mesas sectoriales de vinculación público-

<sup>7</sup> Entrevista realizada el 03/06/2015 a, Marcela Petrantonio (Periodo en funciones: 2004- y continua).



privado. De la misma manera, su trabajo se complementa con la Oficina de la Fundación ExportAr<sup>8</sup> que se encuentra en el edificio municipal.

Por otro lado, el vínculo con el Concejo Deliberante (HCD) se caracteriza por una importante distancia, evidenciándose ello a partir de cuestionamientos –realizados entre 2010 y 2012- en cuanto al desempeño y comunicación de las actividades de la OVI (Acta de Sesión Extraordinaria del Honorable Consejo Deliberante de Tandil, 2010, 2011 y 2012). Ello generó que los legisladores perdieran la potestad directa de interpelar, evaluar y definir el presupuesto y las actividades del área, llevando a la oposición (de acuerdo a las entrevistas realizadas<sup>9</sup>) a concentrar sus críticas en torno a la falta de una actitud proactiva del municipio (limitada al sostenimiento formal de la OVI), la falta de información que reciben sobre su accionar y la baja efectividad en términos de resultados de impacto para el desarrollo de la ciudad. Sin embargo siguen mostrándose predispuestos a acompañar al gobierno municipal en cuanto a las políticas de gestión internacional y para lo que su función sea necesaria.

De esta manera, se evidencia una desarticulación -en referencia a las políticas locales de gestión internacional- dentro del gobierno municipal de Tandil, fundamentalmente, entre el poder ejecutivo y el poder legislativo, quienes reflejan la existencia desavenencias en cuanto al planteo de un trabajo conjunto para la promoción del desarrollo local a través de la internacionalización del municipio. Para el éxito de este proyecto resulta clave la predisposición a la cooperación por un objetivo en común.

## **Relaciones gobierno local-empresariado**

---

<sup>8</sup> A partir de 2016 pasa a llamarse Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional.

<sup>9</sup> Entrevista realizada el 05/05/2015 al Concejal del HCD Claudio Ersinger (con mandato hasta 2017); y entrevista realizada en mayo de 2015 al Concejal Antonio Ferrer (2007-2015)



Por su parte, el empresariado como actor directo e indirecto -en tanto forma parte y recibe los frutos de las acciones en materia internacional que desarrolla el municipio- responde positiva y activamente a las iniciativas municipales. Ello lo llevan a cabo tanto a nivel individual como asociado a través de las asociaciones empresarias de la ciudad<sup>10</sup>- En la mayoría de los casos los empresarios acompañan las iniciativas locales bajo la modalidad de participantes activos y en otras de co-organizadores (a través de las asociaciones que los nuclean y que forman parte de la Mesa de Promoción de Exportaciones) de diversos encuentros vinculados a la capacitación y a relaciones comerciales (misiones comerciales directas e inversas, rondas de negocios, encuentros diplomáticos-comerciales-de inversión, entre otros) principalmente. Tales cuestiones son las más demandadas por el empresariado local para su colaboración por parte del gobierno municipal.

Asimismo, se han conformado diversas mesas de trabajo con diversos sectores productivos (alimenticio, metalmecánico, biotecnológico, agroindustrial) a partir de las cuales se canalizan necesidades y demandas complementarias en cuanto al acompañamiento municipal relacionado con el financiamiento de sus actividades para con el comercio y competitividad a nivel internacional.

En términos generales, la opinión del empresariado en cuanto al rol y las actividades de gestión internacional por parte del municipio (principalmente en referencia a las misiones comerciales) es de reconocimiento respecto a la importancia y la necesidad de profundizar de las acciones desarrolladas, como el acompañamiento del municipio en el posicionamiento de la marca Tandil en el exterior (Diario El Eco)<sup>11</sup>.

Sin embargo, existen algunas cuestiones a señalar como debilidades y que deben trabajarse desde el gobierno municipal, entre las que se destaca la demora en la concreción de vínculos comerciales generados en distintos encuentros, rondas o misiones:

<sup>10</sup> Cámara Empresaria de Tandil (CET) y la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil (APYMET)

<sup>11</sup> “Lunghi recibió a los empresarios que iniciaron vínculos con Paraguay”, publicado el 16/10/2015. Disponible en: <http://eleco.com.ar/laciudad/lunghirecibioalosempresariosqueiniciaronvinculosconparaguay/>





*“Insisto, me parece que resultaron más efectivos otros grupos que han hecho giras organizados por proveedores o han estado organizados por algún vendedor de algún insumo...” (Entrevista Concejal Ersinger<sup>12</sup>).*

Es decir, los empresarios notan que se firman muchos acuerdos de colaboración y contacto comercial, pero no evidencian que tales cuestiones se lleven a cabo en forma concreta a través de rondas de negocios y misiones comerciales, por lo menos en el mediano plazo.

A ello también se agregan ciertas deficiencias en el análisis de los perfiles de las empresas (en sus posibilidades de mercado) y de la oferta exportable local, en conjunto con su comunicación hacia las reparticiones consulares en el exterior al momento de coordinar la organización de encuentros empresarios (generándose agendas de reuniones entre empresarios que no coinciden en sus características y demandas comerciales). Por otro lado, también existe cierta demora en la operatividad de vínculos diplomáticos generados en distintos encuentros, rondas o misiones que tienen efectos comerciales para la ciudad.

## CONSIDERACIONES FINALES

---

A lo largo de este trabajo se intentó hacer hincapié en tres cuestiones: el cambio de paradigma en el desarrollo local hacia una perspectiva que hace énfasis en las características, herramientas e instrumentos endógenos de la región sin dejar de lado los exógenos; la importancia de la relación y participación de los actores sociales en el desarrollo local; el carácter pluridimensional, integrado y dinamizador de las políticas internacionales subnacionales; y el nuevo rol de los actores subnacionales locales en la internacionalización de su estructura productiva, su competitividad sistémica y las medidas desarrolladas a tales efectos.

De esta manera, se puede inferir que los gobiernos locales ejercen un rol clave en el diseño implementación de las herramientas de posicionamiento internacional orientadas al comercio

---

<sup>12</sup> El concejal Claudio Ersinger es integrante de la Cuenca Lechera Mar y Sierra.



# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

exterior a fin de contribuir a la competitividad sistémica de la región. Para ello es necesaria una correcta identificación de las limitaciones y potencialidades del sistema productivo-territorial local, una adecuada interpretación de la dinámica interna de la cultura local del desarrollo, la observación de la dinámica externa del sistema local y su adaptación a las tendencias del entorno y la determinación de los requerimientos respecto de la eficiencia en la asignación de recursos escasos. Asimismo, otro actor primordial lo representa el empresariado local, cuya cooperación, responsabilidad y compromiso con estas herramientas es esencial para su éxito, al contribuir -con sus necesidades, demandas y puntos de vista- al desarrollo del vínculo con el estado local, el cual legitimará las mismas.

Tales cuestiones resultan vitales para la consolidación de un nuevo patrón de gestión local, el cual necesita articular eficazmente con los diferentes niveles de gobierno (nacional, provincial, local) para poder ejercer el rol de líder del desarrollo local y competitividad internacional de su entramado productivo, a través del intercambio creciente y comprometido de los actores sociales representativos -tanto públicos como privados- en el diseño e implementación de políticas.

Estas cuestiones se pueden observar en Tandil, cuyo gobierno municipal busca impulsar el desarrollo productivo, económico y social de la ciudad a partir de la vinculación activa (en este trabajo) con los actores empresariales (en conjunto con instituciones y organismos de apoyo) de su territorio a través de políticas de gestión internacional. En cuanto a ello, se han expuesto algunas de sus características principales, sus recursos, sus programas de trabajo, las relaciones inter-municipales y su relación con el empresariado local. A partir del análisis de la evolución de los elementos mencionados se observa cierta declinación en la gestión de las políticas de participación internacional. Sin embargo, la ciudad ha realizado un gran avance a lo largo de los años en cuanto a su internacionalización, el cual debe apuntalarse a partir de la renovación del gobierno municipal como un actor fundamental con un rol activo en la articulación con los demás actores locales, nacionales, regionales e internacionales; el fortalecimiento de herramientas clave vinculadas al tratamiento de la información y resultados, la comunicación, la mejora en las relaciones transversales intraorganizacionales, la generación y participación activa en redes; así como de la revalorización del empresariado como un socio clave en la internacionalización del desarrollo local.

25



**Instituto de Relaciones Internacionales**

**Universidad Nacional de La Plata** Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5º piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

[www.iri.edu.ar](http://www.iri.edu.ar)



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp

Sólo de esta manera podrá legitimarse la profundización de las estrategias de internacionalización del desarrollo basadas en un proyecto territorial dirigido y consiente con la realidad local en la consecución de los objetivos propuestos.

Tal como se observa, al experimentar una redefinición del paradigma de la gestión internacional subnacional, los gobiernos municipales buscarán actuar como gestores y facilitadores de encuentros internacionales a fin de promover el crecimiento de las empresas a través del desarrollo de nuevos mercados, estimulando la ejecución de desarrollos conjuntos para capitalizar los conocimientos tecnológicos individuales de las firmas y racionalizar inversiones en equipamiento. Estas cuestiones permiten generar articulaciones entre los distintos sectores de la economía local y regional, cuestiones que en definitiva son las intensifican el desarrollo local.

Sin embargo – y como se sugiere para Tandil-, los resultados se dan como producto del trabajo mancomunado, requiriendo de líderes territoriales con una visión amplia del rol del estado y un empresariado comprometido con el desarrollo de su localidad y región, donde la mirada internacional a partir de una agenda local específica sea una forma de responder a un mundo cada vez más global y sin fronteras.

Para finalizar, cabe destacar al comercio exterior como un catalizador con una alta relevancia en el desarrollo local, debido a que este tipo de orientación comercial es más que la simple transacción o la posibilidad de encontrar nuevos mercados; el mercado internacional representa un ámbito de aprendizaje y maduración, de generación de sociedades entre el empresariado y el gobierno local a fin de contribuir al mejoramiento de la competitividad del tejido productivo local, basado en la incorporación de factores vinculados a la calidad e idoneidad , en función de estándares internacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

---



- Albuquerque, F.; “Reflexiones sobre desarrollo y territorio en América Latina”; Red de Desarrollo Económico Territorial y Empleo para América Latina y el Caribe (red DETE-ALC); Madrid; 2007                    accedido                    en                    febrero                    2015; Url:<http://www.conectadel.org/wpcontent/uploads/downloads/2014/04/Reflexiones-sobre-llo--territorio-ALatina-2007.pdf>
- Calvento, M.; Herrero, Ma. S.; Lorenzo, Ma. N. (2012) “La política internacional de los actores subnacionales: el caso de los municipios de la provincia de Buenos Aires, Argentina” Trabajo presentado en el X Congreso Nacional y III Congreso Internacional sobre Democracia, organizado por la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario. Rosario, Censo 2010, Url: [www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro\\_resto.asp](http://www.censo2010.indec.gov.ar/preliminares/cuadro_resto.asp), Accedido en septiembre de 2015.
- Cotorruelo Menta, R. (2001) “Aspectos Estratégicos del Desarrollo Local”. En Madoery, O. y Vázquez Barquero, A. (eds.), *Transformaciones globales, Instituciones y Políticas de desarrollo local*. Rosario: Homo Sapiens.
- Dabat, G. (2003) “Políticas municipales de competitividad y comercio exterior” en Dabat, G. (coordinador); *Desde Adentro: políticas municipales de competitividad y comercio exterior*; Buenos Aires: Programa de Investigación Aldea 21 – Universidad Nacional de Quilmes; accedido en febrero 2015; URL: < [http://ici.unq.edu.ar/ici\\_biblio.html](http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html)>.
- Dabat, G. (2004) “Políticas locales de comercio exterior en Argentina: Comercio y desarrollo desde una perspectiva endogenista, Artículo de investigación; accedido en febrero 2015; URL: < [http://ici.unq.edu.ar/ici\\_biblio.html](http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html)>
- Doval, V.; (2007) “Las Ciudades en el Sistema Internacional”, en Revista *Contexto Internacional*. Año 6 - Nº 19. Fundación para la Integración Federal. Rosario.
- Hochberg Kogan, J. (2007) Desarrollo y Posicionamiento de una marca para una ciudad. JHK Asociados/Comunicación: Puerto de la Cruz, Tenerife, España.
- Le Clech, N. (2002) “Capítulo 8: Experiencias de desarrollo local” en Dabat, G. (coordinador); “*Desde Adentro: Políticas municipales de competitividad y comercio exterior*”; Quilmes; Programa de Investigación Aldea 21 – Universidad Nacional de Quilmes; accedido en febrero 2015; URL: < [http://ici.unq.edu.ar/ici\\_biblio.html](http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html)>





# VIII Congreso de Relaciones Internacionales

23, 24 y 25 de noviembre de 2016

- Leva, G. (2004) "Globalización, competitividad internacional y ciudad", en Fernández, Gabriel y Leva, Germán (comp.), "*Lecturas de economía, gestión y ciudad*", Buenos Aires, Universidad Nacional de Quilmes; *accedido en febrero 2015*; URL: < [http://ici.unq.edu.ar/ici\\_biblio.html](http://ici.unq.edu.ar/ici_biblio.html)>
- Madoery, O. (2001) "El valor de la política de desarrollo local"; Rosario: Homo Sapiens, *Accedido en febrero 2015*; Url: <http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/madoery.pdf>
- Madoery, O.(2002)"El valor de la política de desarrollo local"; Rosario: Homo Sapiens. *Accedido en febrero 2015*; Url: <http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas/madoery.pdf>
- Roark, M. (2010)"Las relaciones económicas entre Argentina y Venezuela (2003-2008). El impacto sobre la Provincia de Buenos Aires". BIBLIOTECA VIRTUAL de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, Url: [www.eumed.net](http://www.eumed.net). *Accedido en noviembre de 2015*.
- Vázquez Barquero, A. (1999) "Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno", Página 20, Pirámide, Madrid.
- Venacio, L. (2007) "*Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil*". Edición electrónica gratuita (Málaga, EUMED). Texto completo disponible en línea en [www.eumed.net](http://www.eumed.net), *accedido en octubre de 2015*.
- "Tandil continuará integrando el Consejo de la Red de Mercociudades", publicado el 16/11/2015. Disponible en: <http://m.tandildiario.com/noticias/Locales/125348:3/Tandil-continuara-integrando-el-Consejo-de-la-Red-de-Mercociudades.html>. *Accedido en febrero 2016*.
- "Lunghi recibió a los empresarios que iniciaron vínculos con Paraguay", publicado el 16/10/2015. Disponible en: <http://eleco.com.ar/laciudad/lunghirecibioalosempresariosqueiniciaronvinculosconparaguay/>. *Accedido en Febrero 2016*.

Otras fuentes consultadas complementariamente:

Fundación ICBC, Consorcios de Exportación, Url: [www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/index.php?page=cgrupos](http://www.fundacionicbc.com.ar/institucional/inst/sec-idsea/index.php?page=cgrupos). *Accedida en diciembre de 2015*.

Municipio de Tandil

Url: <http://www.tandil.gov.ar/buscador.php?search=vinculacion+internacional>. *Accedida en marzo de 2016*.

28



**Instituto de Relaciones Internacionales**

Universidad Nacional de La Plata Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales

Calle 48 entre 6 y 7, 5º piso - Edificio de la Reforma - La Plata - Argentina Tel: (54 221) 4230628

[www.iri.edu.ar](http://www.iri.edu.ar)



Instituto de Relaciones Internacionales - UNLP



@iriunlp