

# La Política Internacional del Municipio de Tandil como una estrategia de Desarrollo Local. Análisis de la participación en la Red de Mercociudades (2005-2015)

The International Policy of the Municipality of Tandil as a Local Development strategy. Analysis of its participation in Mercociudades Network (2005-2015)

MARIA LIS ROLANDI\*  
MARCOS MERELLO\*\*

\*Magíster en Relaciones Internacionales y Profesora de Geografía por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN). Es integrante de la planta estable de investigadores del Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales (CEIPIIL). Correo electrónico: lisro@live.com.ar

\*\*Licenciado en Relaciones Internacionales por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN) y maestrando en Políticas Públicas y Gerenciamiento del Desarrollo por la Universidad Nacional de San Martín (UNSAM) y Georgetown University (GU). Ha desarrollado actividades de investigación en el Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales (CEIPIIL). Correo electrónico: marcosmerello@gmail.com

143

## Resumen

El actual entorno global caracterizado por la pluralidad de actores internacionales, la aceleración del progreso técnico-productivo y la creciente interdependencia entre los territorios de distintas partes del mundo, favorece la internacionalización de actores antes ausentes en el plano externo, entre los que se encuentran los gobiernos locales. En algunos casos estos actores han logrado potenciar sus estrategias de Desarrollo Local

## Abstract

The actual global context is characterized by plurality of international actors, acceleration of technical and productive progress and increasing interdependence between the territories of different parts of the world. This promotes the internationalization of actors that often couldn't participate in the global system such as the local governments. Based on the internationalization opportunities offered by the new global environment some of this

en base al aprovechamiento de las oportunidades de internacionalización que ofrece el nuevo entorno global, constituyendo lo que se denomina una Política Internacional Subestatal. El objetivo del presente trabajo es analizar cómo la implementación de la Política Internacional en el Municipio de Tandil (Buenos Aires, Argentina), y específicamente su participación en la Red de Mercociudades, han contribuido al Desarrollo Local.

### Palabras clave

Política/gestión internacional subestatal — Relaciones Internacionales — Desarrollo Local — Políticas públicas

governments started to develop local strategies that constituted what is called a Sub-state International Policy. The objective of this paper is to analyze the implementation of the International Policy of the Municipality of Tandil (Buenos Aires, Argentina), and specifically its participation in Mercociudades Network, and show how this has contributed to local development strategies.

### Keywords

Sub-state International Policy — International Relations — Local Development — public policy

### Introducción

En el marco de las transformaciones sistémicas y la globalización durante fines del siglo XX y principios del siglo XXI distintos actores territoriales inician un proceso de internacionalización. Los gobiernos locales, las Universidades, los institutos de investigación y generación de tecnología, las empresas y las Organizaciones No Gubernamentales, entre otros, comenzaron a recurrir a la vinculación con actores internacionales para la obtención de recursos y el acceso a espacios de cooperación que les permitan consolidar las actividades que desarrollan a nivel local.

El territorio de Tandil no estuvo exento de estos procesos, viéndose incrementado el nivel de internacionalización de muchos de sus actores en la década de 1990. Desde el año 2003, el gobierno municipal logró consolidar, sobre la base de experiencias previas, una Política Internacional Subestatal que ha ocupado un lugar de creciente importancia en la estrategia de Desarrollo Local.

En el presente trabajo se pretende analizar la estrategia que ha llevado adelante el gobierno municipal para la implementación de una Política Internacional Subestatal y específicamente para el Programa de Trabajo MERCOSUR-Mercociudades. Para su análisis se llevará a cabo una evaluación de la política pública en función de sus principales objetivos y características, profundizando en el gestionamiento de la misma, es decir, en el modo en que se ha implementado.

Para materializar dichos objetivos, el presente trabajo se divide en tres apartados: en primer lugar se planteará una aproximación teórica a la Política Internacional Subestatal como estrategia del Desarrollo Local; en segundo lugar se buscará desarrollar el proceso de conformación de la Política Internacional implementada por el Municipio en el período 2005-2015 y el rol

que ha ocupado dentro de la estrategia de Desarrollo Local; y en tercer lugar se abordará específicamente el Programa de Trabajo MERCOSUR-Mercociudades, y se analizará la gestión de dicho programa, en tanto abordaje específico de cómo se ha implementado y su relación con el Desarrollo Local.

### **1. La Política Internacional Subestatal como estrategia del Desarrollo Local en Argentina**

Se define a la Política Internacional Subestatal<sup>1</sup> como la “decisión política y la herramienta pública de los gobiernos locales que se ocupa de impulsar la inserción internacional a través de una estrategia y objetivos tendientes a aprovechar, articuladamente, las oportunidades del contexto exterior con las necesidades del territorio” (Calvento, 2015: 18). Esta, como política pública, consiste en la toma de posición de quienes asumen la representación del Estado para resolver las cuestiones de la agenda (Oszlak, 2007), con una razón de ser y una serie de objetivos a cumplir. Es por ello que cuando se analice la Política Internacional Subestatal a lo largo del trabajo se estará respondiendo a las preguntas: ¿Por qué se implementa? ¿Con qué objetivos? y ¿Cuáles son los cursos de acción que se tomaron?

Dentro de la Política Internacional Subestatal se encuentra la gestión de la misma, entendida como el modo en el que esta se implementa. Es decir que la gestión internacional subestatal o la gestión de la Política Internacional Subestatal hace más referencia al *cómo* se lleva a cabo dicha política: con qué actores, con qué nivel de articulación, con qué eficiencia, y con qué recursos humanos y económicos (Merello y Rolandi, 2017). Dicha gestión debe comprenderse como el proceso de implementación de una política que apunta al aprovechamiento del contexto externo y los recursos territoriales, llevado a cabo por actores locales en articulación con actores extra-locales, donde el gobierno subestatal se establece como el protagonista central, a través de la generación de capacidades, para la satisfacción de las necesidades y de los problemas de la ciudad (Calvento, 2015).

Por Inserción Internacional de las entidades subestatales o internacionalización se entiende el proceso por medio del cual los actores locales incrementan significativamente los vínculos fuera de las fronteras estatales, generando diversos tipos de interrelaciones (Colacrai y Zubelzú, 2004). Estos son conceptos amplios que refieren a los vínculos internacionales establecidos por entidades subestatales que no son necesariamente los gobiernos locales, sino que pueden ser empresas, universidades y otras instituciones, y que muchas veces no están enmarcados dentro de una política pública más amplia (Merello y Rolandi, 2017).

En función de esta distinción conceptual se sostiene que la internacionalización territorial no equivale necesariamente a la existencia de una Política Internacional Subestatal. Aunque la globalización y la aceleración del progreso técnico-productivo han obligado a replantearse los términos referidos al rol de las instituciones y de las empresas locales y su relación con

---

<sup>1</sup>Esta denominación deviene del término *Política Internacional Subnacional* empleado inicialmente por Maira (2010) y profundizado conceptualmente por Calvento (2015). Sin embargo, se consideró más apropiado para este trabajo la utilización de Subestatal en lugar de Subnacional, para respetar la distinción conceptual entre Estado y Nación planteada en la materia por algunos autores (Oddone, 2008).

actores internacionales, las respuestas de los gobiernos locales a los cambios exógenos varían ampliamente. Mientras que algunos han logrado que la internacionalización de sus actores tenga beneficios en gran parte de la sociedad local, otros demuestran incapacidad de trasladar los beneficios propios del actor internacionalizado en una mejora colectiva.

Se considera a la Política Internacional Subestatal como un proceso de construcción no exento de obstáculos, entre ellos Jiménez (2012) destaca: la carencia de competencias adecuadas y suficiente nivel de autonomía que permitan a los gobiernos asumir y desarrollar una política internacional; enfoques estrechos o limitados que tienen algunos organismos internacionales sobre la forma y tipo de cooperación con las entidades subestatales; aspectos referidos a la gestión y organización propia de los procesos de inserción internacional; y la falta de conocimiento, capacitación y sensibilización sobre las posibilidades que brinda la internacionalización.

La existencia de estos obstáculos y la variedad de resultados en las experiencias de internacionalización territorial lleva a la consideración de la importancia que tiene el proceso de construcción de esta política y la necesidad de diferenciar conceptualmente entre la internacionalización de un actor territorial como hecho aislado, de lo que es la implementación de una Política Internacional Subestatal (en tanto política pública) dirigida desde el Estado local al acompañamiento y promoción de la internacionalización de los actores territoriales.

En el presente trabajo, las estrategias de gestión internacional se clasifican como: políticas de posicionamiento internacional y estrategias de relacionamiento institucional internacional (Calvento, 2015). Las primeras son aquellas de carácter unilateral desarrolladas por los gobiernos locales con el objetivo de promocionar y posicionar en el exterior a los actores subestatales. Estas estrategias demuestran la tendencia creciente del involucramiento de los gobiernos en el desarrollo productivo e integral local orientado hacia afuera (Leva y Reynolds, 2011). Dentro de ellas se destacan la promoción comercial en los mercados externos y la promoción de la ciudad o marketing territorial.

La promoción comercial en los mercados externos es una política que busca hacer conocer la oferta de producción local en el exterior y atraer inversores o recursos de financiación, así como promover en el extranjero aquellos sectores estratégicos locales, y los posibles mercados de exportación e importación. El fin de esta política es contribuir en la generación de condiciones favorables para aquellos actores territoriales interesados en incursionar en el comercio internacional. Este tipo de estrategias suelen estar principalmente orientadas a fomentar la exportación e importación de las PyMES (Pequeñas y Medianas Empresas) que predominan en el ámbito local. Las herramientas más utilizadas son las Misiones Comerciales, las Ferias Internacionales y las Rondas de negocios.

Por su parte, la promoción de la ciudad o marketing territorial implica la exposición de los recursos del territorio en el exterior del país, en función del estudio, la investigación y la valorización, con el objetivo de sostener y estimular el Desarrollo Local (Jiménez, 2012). Esta estrategia adopta como objetivo el desarrollo de una imagen pública de aceptación en referencia a la ciudad y los atractivos que contenga y se puede materializar en la

implementación de una marca-ciudad<sup>2</sup>, en la organización de Visitas internacionales o en la participación en congresos y seminarios, entre otras.

Las estrategias de relacionamiento institucional internacional implican la relación de colaboración entre gobiernos locales a través de las fronteras de los Estados nacionales. La Cooperación Descentralizada se ha erigido como una de las principales formas de la misma y permite que los gobiernos territoriales aprovechen las oportunidades que brinda la cooperación internacional para actuar conjuntamente entre ellos. La Cooperación Descentralizada se dirige a fomentar “(...) la asistencia técnica, la transferencia de tecnología, el intercambio de experiencias, la formación de recursos humanos (tanto del personal técnico como de los cargos políticos electos) y el desarrollo institucional de manera más amplia” (Zapata Garesche, 2007: 22). Este modo de relacionamiento permite fortalecer las instituciones públicas y privadas del nivel local en sus diversas áreas (Costamagna y Foglia, 2011).

A su vez las estrategias de relacionamiento institucional internacional pueden ser clasificadas entre las que se constituyen en función de relaciones bilaterales, y aquellas basadas en relaciones multilaterales.

Dentro de las primeras se encuentran los hermanamientos de ciudades<sup>3</sup> que representan la estrategia históricamente más utilizada dentro de este tipo de relaciones, y otros acuerdos bilaterales como actas y convenios de cooperación internacional bilateral.

Dentro de las relaciones multilaterales se encuentran las redes de ciudades que se basan en el establecimiento de relaciones horizontales entre dos o más instituciones similares que comparten objetivos comunes, y permiten su inserción en un sistema de relaciones superior, “sirviendo de estímulo para el desarrollo interno de la calidad de vida y de la competitividad” (Borja y Castells, 1997: 322). Las redes representan una modalidad innovadora dentro de las estrategias de internacionalización: la horizontalidad, los niveles bajos de formalización, y la autonomía de las entidades asociadas a ellas, les permiten tener flexibilidad en sus relaciones. Poseen además de lo mencionado grandes ventajas en tanto que no exigen un grado de confianza alto, no comprometen elevados recursos, consolidan espacios de concertación para la creación de economías de escala que genera valor añadido común, consienten el intercambio de información y experiencias, y vinculan actores aislados fomentando la colaboración entre instituciones (Zapata Garesche, 2007; Jiménez, 2012).

Se considera que las redes son estructuras flexibles, abiertas y en gran medida virtuales que suelen tener relación mediata o inmediata con procesos de integración supranacional, al amparo de los cuales fortalecen su institucionalidad (Petrantonio, 2007). A través de esta forma de trabajo

---

<sup>2</sup>Se entiende a la marca-ciudad como una combinación de recursos intangibles destinados a mejorar la imagen de la ciudad (Ochoteco, 2007) y que pretende comunicar la esencia y la identidad del territorio, y sirve para identificar características del mismo y diferenciarlo de otros para incentivar el interés por visitarlo, atraer inversiones, difundir la cultura y la identidad, generando un sentido de pertenencia en los ciudadanos (Calvento, 2015).

<sup>3</sup>Los Hermanamientos surgieron en Europa luego de la Segunda Guerra Mundial, son una práctica caracterizada por su alto valor simbólico (Zapata Garesche 2007), y constituyen un vínculo entre entidades que tienen la voluntad y el compromiso de acercarse y compartir valores, conocimientos y recursos (Batista, Jakobsen y Evangelista, 2008).

conjunta, los gobiernos locales acceden a asistencias técnicas brindadas por otros municipios donde se produce una transferencia de recursos, no solo como bienes sino fundamentalmente como intercambio de experiencias, conocimientos y know how.

Las redes de ciudades pueden dividirse en regionales y globales. Dentro de las regionales se encuentran por ejemplo: la Red de Mercociudades; el Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur (FCCR), la Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones de Gobiernos Locales (FLACMA); y dentro de las de carácter global la Organización de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos (CGLU); la Asociación Internacional de Ciudades Educadoras (AICE); la Red de Cooperación Internacional Descentralizada URBAL, entre otras.

Ahora bien, para identificar a la Política Internacional Subestatal como una estrategia del Desarrollo Local, se parte de comprender que en la planificación de la misma el gobierno local tiene un rol fundamental así como en su promoción y ejecución, y que a su vez, ésta se enmarca en un “proyecto político Local” (Madoery, 2008) articulado con otros actores territoriales. Es decir que no debe ser entendida como un fin en sí misma, sino que debe estructurarse como una estrategia transversal a un proyecto político.

El Desarrollo Local es entendido como el conjunto de capacidades generadas endógenamente, ligadas a la calidad de los recursos humanos, la capacidad organizativa y de articulación público-privada, la innovación y emprenditorialidad de los agentes locales, la capacidad institucional territorial, donde los impulsos exógenos se incorporan a un territorio organizado con una estructura de relaciones establecidas y consolidadas (Madoery, 2008). La existencia de un proceso de Desarrollo Local deviene de la articulación entre los recursos territoriales y la aplicación de iniciativas (públicas, privadas y público-privadas) destinadas al aprovechamiento de los mismos.

En este sentido, la Política Internacional Subestatal es considerada una herramienta pública de la estrategia de Desarrollo Local siempre y cuando se establezca como una política integral enmarcada dentro del proyecto político, sea planificada desde el estado local e implementada en articulación con otros actores territoriales, y logre aprovechar las oportunidades del contexto externo para dar respuesta a las necesidades territoriales. Entendida de este modo dicha política pública se constituye en un componente fundamental para enfrentar los múltiples desafíos que presenta un sistema internacional complejo, interdependiente y cambiante, pero sobre todo en una herramienta de la gestión local para dar respuesta a problemáticas territoriales.

## **2. La estrategia de Desarrollo Local y la Política Internacional Subestatal en el Municipio de Tandil**

### **2.1. La consolidación de una estrategia de Desarrollo Local**

El Municipio de Tandil se encuentra en el sudeste de la provincia de Buenos Aires, posee una extensión de 4.836,5 km<sup>2</sup>, limita al norte con Azul y Rauch, al Este con Ayacucho y Balcarce, al sur con Lobería y Necochea, y al Oeste con Benito Juárez.

El territorio presenta actualmente una estructura económica, social e institucional diversificada que lleva a considerarlo como un actor con peso destacable dentro del interior de la provincia de Buenos Aires, y cuyas

articulaciones con otros núcleos urbanos de la región, a partir de la industria, el comercio, los agro-negocios y el turismo son muy importantes. Se reconoce la existencia de una amplia cantidad y variedad de recursos territoriales que posicionan a Tandil de modo privilegiado en la región, lo que constituye un elemento importante para considerarlo como un actor con condiciones para proyectar acciones internacionales, a través de una Política Internacional Subestatal que pueda contribuir al proceso de Desarrollo Local (Merello 2015).

En lo que respecta a la existencia de instituciones de apoyo al Desarrollo Local, hasta los años noventa estas presentan una composición homogénea en la cual sus integrantes están vinculados con sectores específicos de la economía local (agricultura, industria, servicios, etc.) y tienen como objetivo fundamental la defensa de los intereses sectoriales (Venacio, 2007).

Sin embargo, a partir de los años noventa, bajo los gobiernos de Julio José Zanatelli (1991-2001) comienzan los intentos de aplicar estrategias de Desarrollo Local principalmente orientadas a lo económico-productivo, desde el Estado Municipal. Entre ellas se reconoce la adhesión por parte del Municipio al Régimen Provincial de Promoción Industrial y la creación de una Secretaría de Promoción y Desarrollo en 1991 (luego llamada Secretaría de Desarrollo Económico Local); la creación desde la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNCPBA) de la Fundación Universidad-Empresa de la Provincia de Buenos Aires (FUNIVEMP), en 1996; y la creación del Centro del Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB) sucursal Tandil, en 1997. Estas estrategias sentaron antecedentes importantes y algunas perduraron en el tiempo. Sin embargo no lograron concertar una acción estratégica común entre empresarios y autoridades locales como respuesta a la crisis económica y social de fines de los años 90 y principios de los 2000 (Alburquerque, 2001; Venacio, 2007).

En términos generales, las iniciativas de Desarrollo Local que emergieron en la década de 1990 se vieron limitadas por el desequilibrio existente entre las nuevas funciones que comenzaban a ejercer los municipios y los recursos con los que cuentan para llevarlas a cabo, y por la insuficiencia de políticas nacionales, provinciales y municipales orientadas a generar un entorno favorable a este tipo de estrategias. Estudios previos han identificado que el Municipio presentaba en ese entonces “cierta fragilidad en cuanto a la capacidad legal-institucional y presupuestaria para el desarrollo, derivada de la brecha existente entre las competencias que se le asignan y las posibilidades reales de ponerlas en práctica” (Erbiti, 2004: 5). A ella se debe agregar la debilidad de los vínculos interinstitucionales (D’annunzio, 2000; Alburquerque, 2001; Erbiti, 2004).

En este sentido, el entorno territorial de principios de siglo - especialmente el sistema institucional- presenta un insuficiente grado de desarrollo y de sinergia entre los actores, lo cual debilita la puesta en marcha de estrategias de Desarrollo Local a largo plazo. De modo que las escasas interacciones entre la esfera pública y privada, la estructura jerárquica de las relaciones Estado sociedad civil y el predominio de comportamientos individualistas han generado una red interinstitucional débil y con escasas posibilidades de constituirse en un estímulo para el Desarrollo Local.

La recuperación de la economía nacional a partir del año 2003 se plasma en el territorio en la mejora del sector agropecuario, la reactivación de la industria y el aumento de la demanda del turismo interno. El sistema

productivo de Tandil se encamina a un proceso de crecimiento que plantea nuevas exigencias a la gestión pública y conduce a la necesidad de fomentar estrategias de Desarrollo Local.

Bajo los gobiernos del Intendente Miguel Ángel Lunghi, (2003-2019)<sup>4</sup> comienzan a implementarse, en un contexto nacional y provincial favorable, una serie de políticas destinadas a fomentar el Desarrollo Local dentro de las que se encuentra la Política Internacional Subestatal.

Identificando el alto individualismo que caracterizaba a los sectores productivos del territorio, el Municipio ha intentado promover y difundir mecanismos de asociatividad empresaria especialmente a través de la Secretaría de Desarrollo Económico Local (DEL). Visualizando a determinados sectores del segmento microempresario local como empresas a agruparse luego de un proceso planificado e inducido de desarrollo asociativo ejecutado con el debido apoyo de la autoridad local<sup>5</sup>. De este modo, el Municipio “renovó su apuesta en el rol de promotor, facilitador y auspiciante permanente de iniciativas de Desarrollo Local que ofrezcan un costado innovador, y decidió continuar financiando el costo del imprescindible asesoramiento profesional que el desafío incluía” (Espondaburu 2008: 91). Entre los resultados de estos intentos de promover la asociatividad se puede destacar la constitución del GRAMA (Grupo Asociativo de Microempresas de Tandil) en diciembre del año 2007, integrado finalmente por doce microempresas que articuladas por el Municipio emprendieron el camino asociativo en busca de mejorar su competitividad.

Otro ejemplo claro de asociatividad que incorporó el desarrollo tecnológico como recurso del territorio lo constituye la creación del Parque Científico Tecnológico. Iniciativa que nace desde la UNCPBA en el año 2002, y que pretende reunir al ámbito público con el privado. Congregando a las empresas con la Universidad y diferentes niveles estatales de gobierno, con el objetivo de: “generar las condiciones propicias para crear, radicar y/o fortalecer empresas innovadoras y facilitar los procesos de transferencia tecnológica al medio social y productivo” ([www.pct.org.ar](http://www.pct.org.ar))<sup>6</sup>. A través del mismo se procura afianzar la vinculación Universidad-empresa brindando infraestructura tecnológica y servicios compartidos en hábitats propicios para el aprovechamiento de sinergias e intercambios productivos entre miembros de la empresa y miembros de la comunidad universitaria con capacidad de aportar sus conocimientos en la identificación y solución de demandas concretas (Venacio, 2007).

<sup>4</sup>El actual Intendente fue electo por primera vez el 10 de diciembre del año 2003. Posteriormente sería reelegido en las elecciones de octubre de 2007, 2011, 2015 hasta diciembre del año 2019.

<sup>5</sup>En este sentido, desde el año 2007, se puso en marcha un espacio de capacitación específico para la asociatividad empresaria que implica la posibilidad de realizar un Curso de formación en la temática de ocho jornadas de dos días que permiten a los interesados conocer los aspectos más importantes del proceso asociativo” (Espondaburu, 2008: 90).

<sup>6</sup>El Parque es administrado por la UNCPBA y el financiamiento del proyecto proviene de dos fuentes: la gobernación provincial (Ministerio de Asuntos Agrarios y de Producción), que aporta una parte del dinero para el Polo Informático y el Ministerio de Educación (Secretaría de Políticas Universitarias) que hace lo propio para la educación a distancia. A su vez, ha prestado apoyo al proyecto el Senado Nacional y su Instituto Federal de Estudios Parlamentarios.



Otra estrategia de Desarrollo Local implementada en el territorio fue la creación del Parque Industrial en el año 2004, como corolario de un trabajo institucional concertado entre los sectores público y privado. El mismo está gestionado por el Ente Administrador que está integrado por el Municipio y las empresas radicadas, y cuenta con la participación de la Cámara Empresaria de Tandil (CET) y la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Tandil (APYMET). También puede mencionarse la implementación de herramientas de planificación participativa que derivaron en los Planes Estratégicos con los que cuenta el Municipio: el “Plan de Desarrollo Territorial” desde el año 2005, y el “Plan Estratégico de Turismo Tandil 2020” desde el año 2010.

A partir de la implementación de este tipo de políticas se evidencia una relación virtuosa entre los recursos y los agentes del territorio y las estrategias de Desarrollo Local propuestas por el gobierno Municipal. Esta tendencia se consolidaría a lo largo de la gestión iniciada en el año 2003, y en este marco la Política Internacional tendría un rol de creciente importancia.

## 2.2. La Política Internacional Subestatal del Municipio de Tandil

Las iniciativas de internacionalización de los actores locales en el territorio de Tandil se incrementan en la década de 1990, y han sido crecientemente enmarcadas dentro de una política pública local. Lo cual lleva a considerar que se asiste a un proceso de transición desde una internacionalización del territorio a una Política Internacional Subestatal (Merello, 2015).

En general, las políticas de internacionalización implementadas por los gobiernos municipales en la década de 1990 estuvieron marcadas por el sesgo comercialista de la política exterior del Estado Nacional, y en muchas ocasiones no contaron con un marco normativo-institucional favorable para la implementación de las mismas.

Entre las políticas implementadas se destaca el establecimiento en 1989 del Centro de Promoción de Exportaciones de Comercio Exterior (CEPREX)<sup>7</sup> que fue complementado por el establecimiento de un Régimen de Promoción de Exportaciones en el año 1990 y actualizado por el Concejo Deliberante en el año 1999 (O.M. N° 7716)<sup>8</sup>. Actualmente el CEPREX depende de la Secretaría de DEL y desarrolla actividades en conjunto con la Fundación Export.Ar.

Sin embargo, en el contexto de crisis económica y recesión que caracterizó a la economía argentina en la década de 1990, sumado a la ausencia de un marco normativo-institucional favorable en el plano nacional y

---

<sup>7</sup>Creado por el Municipio en 1989 en convenio con el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires (O.M. N° 4815/89), el CEPREX tuvo entre sus objetivos los objetivos de: aconsejar al gobierno local y al sector privado en asuntos relacionados a la exportación; ayudar en la promoción de industrias orientadas a la exportación; identificar problemas y cuellos de botella en el comercio de exportación de Tandil; difundir información, estadísticas de exportación y tendencias de mercado; alentar la participación en ferias, exposiciones, y otros eventos, en Argentina y el extranjero; monitorear actividades de promoción de exportaciones en Tandil; y promover programas de entrenamiento, conferencias, seminarios y otras actividades que puedan incidir en el mejoramiento de la capacidad exportadora. Portal del CEPREX, Orígenes y Objetivos: <http://epcen.tripod.com/cpe2-2.htm> (Consultado 14/10/16).

<sup>8</sup>El Régimen consistente en el otorgamiento de asistencias destinadas a: participación en ferias y exposiciones internacionales, participación en misiones comerciales al exterior, y publicidad de productos tandilenses exportables (O.M. N° 5166/90).

provincial, y a las escasas interacciones público-privadas y el predominio de comportamientos individualistas que han generado una red interinstitucional débil en el plano local, se reducen las posibilidades de concretar estrategias de internacionalización orientadas al Desarrollo Local.

En este marco surge en el año 2000 una propuesta conocida como el “Club de Negocios Internacionales” a partir de una investigación llevada a cabo por la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires y el Centro IDEB Tandil que identifica la presencia de agentes con necesidades de internacionalización que intentan alcanzarla a partir de esfuerzos individuales o acudiendo a distintos prestadores de servicios internacionales nacionales o extranjeros. Esta propuesta hizo evidente la conveniencia de crear un organismo que coordine e integre los esfuerzos de los actores individuales, con el fin de facilitar el proceso de internacionalización de cada uno a partir del intercambio de información y experiencias acumuladas por ellos (Venacio, 2007). En el ese mismo año, un estudio financiado por el Banco Mundial señaló que una de las debilidades de Tandil, en cuanto a herramientas de Desarrollo Local, era no tener ninguna estrategia para internacionalizar el territorio (D’annunzio, 2000).

A partir de diciembre de 2003 la nueva administración, en el marco de un cambio de concepción de las funciones que debe cumplir el gobierno local, se ha comprometido a revertir la tendencia del período anterior fomentando una mayor inserción de la ciudad en el escenario global con una activa Política Internacional. Como destacó oportunamente el Intendente municipal: “entendemos que el Estado no solo debe cumplir con la prestación de los servicios básicos, su función tradicional, sino que a su vez debe involucrarse en temas que también le competen. Y uno de ellos es la definición de una política exterior local” (Lunghi, 2007:1).

En diciembre del año 2004 se crea en el ámbito del Poder Ejecutivo Municipal, la Oficina de Vinculación Internacional (OVI)<sup>9</sup> por medio del Decreto del Departamento Ejecutivo N° 2626/2004. Esto ha demostrado la decisión política de “receptar una de las mayores transformaciones en el escenario internacional en los últimos años, es decir, la irrupción de los municipios como actores con visiones y estrategias propias” (OVI, 2011:11), y de reconocer al municipio como sujeto público global con 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)<sup>10</sup>.

La Oficina depende de la Jefatura de Gabinete, y su lugar jerárquico es bajo ya que su denominación hace referencia al nivel de oficina, encontrándose por fuera de la estructura jerárquica municipal. En este

<sup>9</sup>El área cuenta con un espacio dentro del Palacio Municipal, una computadora y un telefax. Los recursos humanos afectados al área son, hasta el 2011, una estudiante avanzada de la carrera de Relaciones Internacionales de la UNCPBA y un Licenciado en Comercio Internacional como empleados de planta, y una coordinadora externa con trayectoria académica y empírica en la temática. Asimismo, existen colaboraciones específicas -según el programa de trabajo del que se trate- de personas de otras dependencias municipales (OVI, 2011). Los recursos de información y planificación provienen, principalmente, de la base de datos disponibles en la web y de los contactos con las principales agencias provinciales, nacionales, e internacionales. En base a esta información, la planificación del área se realiza anualmente.

<sup>10</sup>Citado en Roark (2010).

sentido, Calvento (2012) identifica que aunque la capacidad organizacional y administrativa presenta una posición relegada, su rol es valorizado por los funcionarios públicos y principalmente estimulado por el Intendente. Para su desarrollo presenta articulaciones al interior y al exterior del gobierno municipal, definiendo un estilo de administración descentralizado.

Desde este acto administrativo se considera que Tandil comienza a implementar una Política Internacional Subestatal ya que las estrategias de internacionalización, tanto las que se venían llevando a cabo como aquellas aplicadas desde el año 2004, se han enmarcado en una política de Estado que busca orientarlas, con diversos resultados, hacia la estrategia de Desarrollo Local propuesta por el gobierno municipal. Reconociendo que “la gestión internacional ha sido desde el inicio de nuestro gobierno una política de estado, que nos ha permitido posicionar a Tandil en espacios internacionales de gran envergadura junto con las principales ciudades de Argentina”<sup>11</sup>.

En lo que respecta a los cursos de acción que ha tomado dicha política, según el informe emitido por la OVI en el año 2011, la misma se estructuró a partir de tres Programas de Trabajo permanentes: Promoción del Comercio Internacional, Cooperación Internacional Descentralizada, y MERCOSUR-Mercociudades.

Siguiendo la clasificación planteada anteriormente se distingue entre políticas de posicionamiento internacional y políticas de relacionamiento institucional internacional. Dentro de las primeras, en lo que respecta al marketing territorial, desde el año 2003 el Municipio ha comenzado a desarrollar una marca ciudad de Tandil: “Lugar Soñado”. La OVI no formó parte en el proceso de constitución de la misma, sin embargo ésta ha sido utilizada en las actividades de posicionamiento internacional de las que ha participado el Municipio buscando posicionar a Tandil en el mundo y la región a través de ella. En este sentido se considera importante mencionarla.

En relación al Programa de Promoción del Comercio internacional - también ubicado dentro de las Políticas de posicionamiento internacional- se señala que, aunque desde los años noventa diversos actores territoriales venían implementando estrategias de internacionalización relacionadas al comercio, fue a partir de este Programa que el Estado local a través de la OVI ha tenido un rol fundamental en la coordinación, promoción y difusión de nuevas actividades.

Lo que pretende el gobierno local con dicho Programa es “propiciar y desarrollar las herramientas que el territorio puede utilizar para promocionar las exportaciones como participar en ferias: organizar misiones comerciales hacia afuera; generar cursos de capacitación para aquellas que no tienen tradición exportadora; realizar folletos del territorio, ofrecerle a las empresas sumarse a una oferta productiva exportable territorial lo que le agrega valor, desde el punto de vista del marketing y el posicionamiento” (Entrevista a la Coordinadora de la Oficina de Vinculación Internacional, Gobierno Municipal de Tandil)<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup>En este sentido se expresaba el Jefe de Gabinete Carlos Fernández (2007-2009) de quien dependía la Oficina de Vinculación Internacional ([http://www.lavozdetandil.com.ar/ampliar\\_notas.php?id\\_n=5466](http://www.lavozdetandil.com.ar/ampliar_notas.php?id_n=5466)).

<sup>12</sup>Entrevista realizada en Calvento (2012).

La promoción del comercio internacional ha sido un eje importante de la Política Internacional del Municipio, relacionado con el fortalecimiento del aparato productivo del territorio a través de la búsqueda de mercados externos a las empresas radicadas en el mismo. Desde la OVI se concibe que esta herramienta “debe formar parte de la política productiva y de desarrollo económico que defina la ciudad, y el rol que asuma el Estado local en ese proceso, definirá cuál será su accionar en el exterior” (OVI, 2011: 17).

Dentro de las estrategias de relacionamiento institucional internacional el Programa de Cooperación Internacional Descentralizada ha sido otro de los lineamientos desarrollados por la OVI. Entre las actividades que se han materializado en el marco del Programa se destacan las Visitas Internacionales, la firma de Hermanamientos y Acuerdos de Cooperación, dentro de las relaciones bilaterales, y dentro de las relaciones multilaterales la participación en otras Redes de ciudades (distintas a Mercociudades).

Por último, dentro del Programa de trabajo MERCOSUR-Mercociudades se enmarcan las acciones de participación en la Red de Mercociudades que serán abordadas con mayor profundidad en el siguiente apartado.

### **3. La Política Internacional del Municipio de Tandil en la Red de Mercociudades: Programa de Trabajo MERCOSUR-Mercociudades**

Dentro de la Política Internacional del Municipio, el eje MERCOSUR-Mercociudades es el programa más activo del Municipio en el período analizado desde su incorporación a la Red a fines del año 2004.

Desde la OVI del Municipio de Tandil se comparte la concepción de que para profundizar la integración regional es necesario traducirla en formas concretas de convivencia, cooperación e intercambio de todos los sectores económicos y sociales de los estados involucrados en el proceso de integración (Petrantonio, 2003).

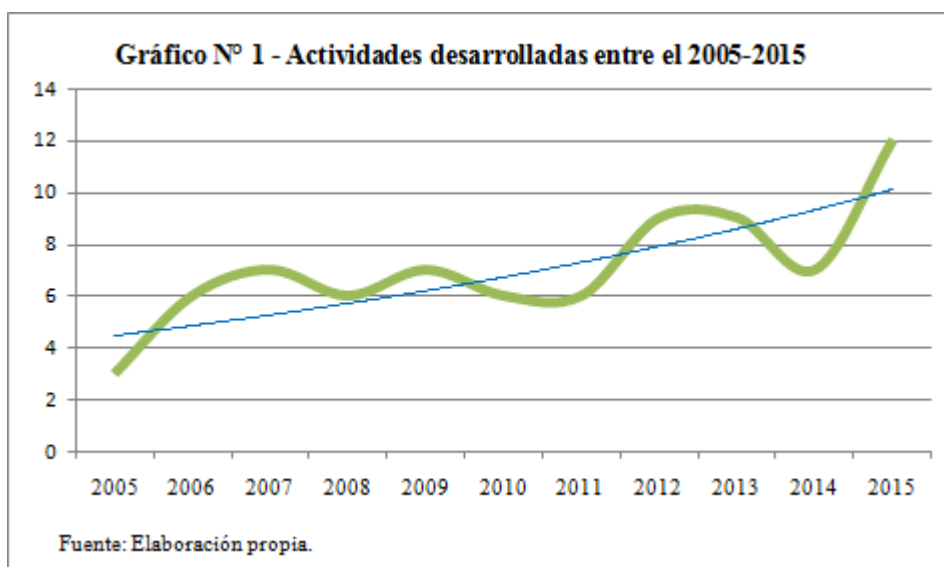
Esta concepción ha sido acompañada de una voluntad política constante de parte del Poder Ejecutivo municipal de apoyar al proceso de integración regional y a fomentar una participación activa de la ciudad en la Red. En este sentido se expresó el Intendente Lunghi: “a partir de políticas concretas, las ciudades demostramos diariamente que el MERCOSUR no solo es posible, sino necesario para nuestro propio Desarrollo Local”. De este modo Tandil ha planteado una “actitud activa” y un compromiso “sólido” en este proceso, sumándose a los intentos de “trabajar en pos de la integración regional con entusiasmo y compromiso” (Lunghi, 2007:13-14). A su vez, se ha apoyado un trabajo de carácter articulado con otros actores territoriales, en el cual “el Estado Local, las Cámaras empresarias, la Universidad y las organizaciones de la sociedad civil se suman permanentemente y en forma activa” a la participación de las actividades realizadas en el marco de la Red (Lunghi, 2007:14). Bajo estas intenciones y desde dichas concepciones el Municipio de Tandil se integró a la Red de Mercociudades y al FCCR., buscando un espacio de accionar corporativo que defienda los intereses y las posiciones de las comunidades locales (Lunghi, 2007).

#### **3.1. Análisis de la Gestión Internacional del Municipio de Tandil en su participación en Mercociudades (2005-2015)**

En base a un exhaustivo relevamiento de fuentes primarias y secundarias condensadas en el Cuadro N°1 ubicado en la sección de Anexos, se han

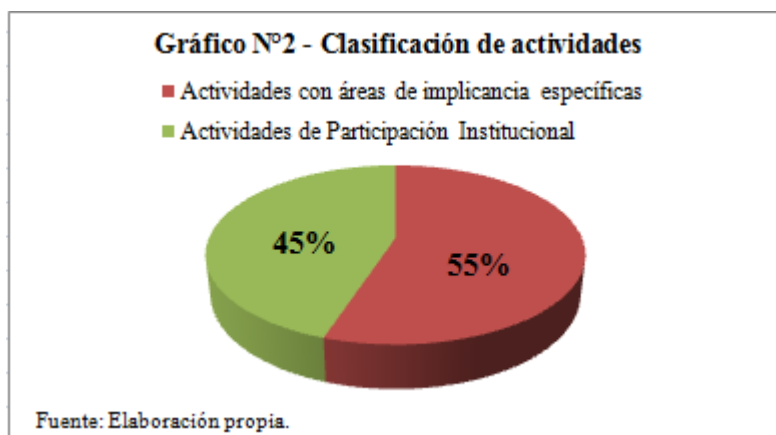
identificado dentro del Programa de Trabajo MERCOSUR-Mercociudades setenta y ocho actividades en las que ha participado de diversas maneras el Municipio de Tandil como miembro de la Red en el periodo 2005-2015. El análisis y la clasificación de dichas actividades permiten establecer las principales características de dicho programa que ha sido uno de los ejes fundamentales de la gestión internacional.

Un primer elemento a destacar sobre el Programa es la continuidad a lo largo de los años y la tendencia creciente en el número de actividades que la misma abarca. Se identifica un promedio de siete actividades por año y se evidencia cómo la cantidad de las mismas se vio incrementada en la segunda mitad de la década (desde un promedio de 5,8 a un promedio de 8,6), alcanzando su punto máximo en el año 2015. En función de lo mencionado se puede interpretar que la participación del Municipio en la Red ha sido activa, constante, y que ha ido incrementándose a lo largo de la década (Ver Gráfico N° 1).



En segundo lugar es importante identificar el perfil que ha tenido la gestión internacional municipal, es decir hacia donde se ha orientado la misma. Para ello, en función del análisis de las actividades realizadas, se establecerán cuáles han sido los principales objetivos y que áreas específicas de la estrategia de Desarrollo Local se han buscado fortalecer con su implementación. En este sentido se plantea una primera clasificación de actividades: por un lado las consideradas “actividades con áreas de implicancia específicas” que están directamente relacionadas al fortalecimiento de una o más áreas de la estrategia de Desarrollo Local. Estas tienen como objetivo trabajar sobre una o más temáticas que constituyen la agenda de gobierno de los Municipios, como por ejemplo Ciencia y Tecnología, Educación o Seguridad Vial. Por otro lado, las “actividades de participación institucional” que no están orientadas hacia alguna temática específica sino que el objetivo es el posicionamiento del Municipio en el ámbito político-institucional de una determinada organización (en este caso Mercociudades). Ejemplos de este tipo de actividades son la asistencia a las Cumbres de la Red y a las Reuniones del Consejo, y la participación en instancias ajenas a la Red en representación de la misma.

En función de esta primera clasificación se detecta que el 55% de las actividades realizadas en el período seleccionado se divide entre distintas actividades con una o más áreas de implicancia, mientras que el 45% restante han estado orientadas al posicionamiento político-institucional dentro de la Red (Gráfico N°2).



En las actividades de participación institucional se evidencia la importancia que ha adquirido el Municipio dentro de la estructura de la Red de Mercociudades. El mismo ha asistido a las 10 Cumbres de la Red que se realizaron desde el año 2005, ha participado en 16 Reuniones del Consejo, en 4 Reuniones de Coordinadores y Subcoordinadores de Unidades Temáticas, y en 5 instancias ajenas a la Red en representación de la misma: el “Foro de Autoridades Locales y Provinciales” en Tucumán (2008), la “Reunión de la Sección Nacional del Comité de Municipios del FCCR” en Montevideo (2009), la “Cumbre del MERCOSUR” en Montevideo (2009), la “XL Cumbre de Presidentes” en Foz de Iguazú (2010), y el “Foro Internacional: Incidencia Global de las Ciudades” en Montevideo(2015).

A su vez, fruto de esta activa participación institucional, el Municipio ha sido seleccionado para importantes esferas dentro de la estructura orgánica de la Red, lo que ha consolidado su posicionamiento en la organización. Efectivamente fue escogido para formar parte del Consejo de la Red como suplente en los períodos 2005-2006 y 2008-2009, y como titular para los períodos 2006-2007, 2009-2010, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016. Por otro lado también ha ejercido un rol destacable en las Unidades Temáticas: fue elegido para la coordinación de la UTCTC en los períodos 2008-2009, 2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 y la sub-coordinación en los períodos 2005-2006 y 2006-2007, 2007-2008 y 2015-2016; fue elegido para la coordinación de la UTSC en el período 2015-2016 y la subcoordinación en el período 2014-2015; y fue elegido para la subcoordinación de la UTT en los períodos 2008-2009, 2012-2013, 2013-2014, y 2015-2016 (Cuadro N°2).

Cuadro N° 2 - Participación en la estructura orgánica de la Red			
Período	Consejo de la Red	Unidades Temáticas de la Red	
		Coordinación	Sub-coordinación
2005-2006	Suplente	-	UTCTC
2006-2007	Titular	-	UTCTC
2007-2008	Titular	-	UTCTC
2008-2009	Suplente	UTCTC	UTT
2009-2010	Titular	-	-
2010-2011	-	-	-
2011-2012	-	UTCTC	-
2012-2013	Titular	UTCTC	UTT
2013-2014	Titular	UTCTC	UTT
2014-2015	Titular	UTCTC	UTSC
2015-2016	Titular	UTSC	UTCTC-UTT

Fuente: Elaboración propia.

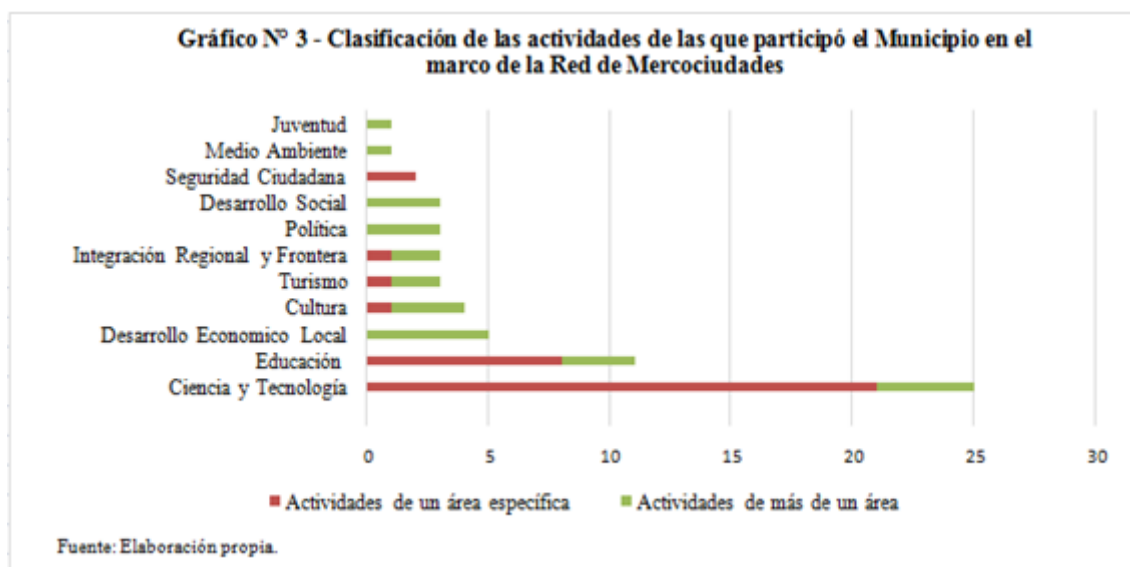
En función de lo mencionado es evidente que el posicionamiento político-institucional dentro de la Red ha sido a lo largo del período un objetivo prioritario de la administración local, y ha constituido un primer elemento destacable del perfil de la gestión internacional municipal. En materia de participación institucional en la Red, Tandil ha marcado un antecedente en Argentina, siendo uno de los municipios intermedios que alcanzó un mayor grado de participación y de peso político en la Red y a través de la misma en el proceso de integración regional del MERCOSUR.

El análisis de las actividades con áreas de implicancia específicas permite evaluar un segundo elemento del perfil de la gestión internacional, reconociendo las temáticas de la agenda local a las que se les brindó más importancia dentro de la estrategia. Para el análisis de estas actividades se realiza una primera clasificación entre once áreas: Educación, Ciencia y Tecnología, Política, Cultura, Desarrollo Social, Desarrollo Económico Local, Integración Regional, Turismo, Juventud, Medio Ambiente, y Seguridad Ciudadana. En segundo lugar se plantea una sub-clasificación entre aquellas que estuvieron orientadas a un área exclusiva, y aquellas que estuvieron orientadas a dos o más áreas al mismo tiempo.

Al clasificar las actividades relevadas en base a las categorías mencionadas se evidencia que hubieron áreas que contaron con una gran cantidad de actividades y ocuparon un rol central dentro del programa MERCOSUR-Mercociudades, y otras que apenas tuvieron actividad (Gráfico N° 3).

En este sentido se destaca en primer lugar el área de Ciencia y Tecnología, que ha aglutinado 25 actividades, una cantidad “muy alta” de las cuales 21 estuvieron dedicadas exclusivamente a la temática. En materia de Ciencia y Tecnología Tandil ha logrado posicionarse como uno de los principales referentes dentro de la Red, mediante la participación y organización de diversas actividades, como por ejemplo las Muestras Internacionales y los Seminarios-talleres. También fue fundamental el lugar

que ocupó el Municipio en la UTCTC a lo largo del periodo, haciendo uso de este espacio de intercambio de experiencias y de formación para el mejoramiento de las políticas públicas en torno a un área determinada.



En segundo lugar se destaca el área de Educación en la cual se identificó un total de 11 actividades de las cuales la mayoría estuvo orientada exclusivamente a la temática, cuyo eje principal de trabajo han sido los concursos “La escuela en el MERCOSUR” (2008, 2009, 2010 y 2011) y “MERCOSUR: temas de debate y agenda pendiente” (2012, 2013, 2014 y 2015); y el área de Desarrollo Económico Local en la que se identificó un total de 7 actividades. Ambas áreas cuentan con una cantidad “alta” de actividades, lo cual representa un elemento destacable porque demuestra que no han sido relegadas de la política sino que han ocupado un lugar importante, aunque secundario, en la agenda local.

Por último se señalan aquellas áreas que tuvieron una actividad “media”: Cultura (4), Turismo (3), Política (3), Desarrollo Social (3), Integración Regional y Frontera (3), Seguridad Ciudadana (2); y “baja”: Medio Ambiente (1) y Juventud (1). Entre ellas se constata que la mayoría de las actividades que trataron estas temáticas abarcaron dos o más áreas de implicancia, es decir que fueron áreas a las que se les dio muy poca relevancia dentro de la gestión internacional en Mercociudades, teniendo en cuenta que existen Unidades Temáticas especializadas en las mismas dentro de la Red.

Lo mencionado anteriormente evidencia que la gestión internacional del Municipio ha priorizado el desarrollo de determinadas áreas de la estrategia de Desarrollo Local, beneficiando a determinados actores locales y relegando a otros. En este sentido, no se puede considerar como una política de carácter integral sino que se trata de una política cuyas actividades estuvieron orientadas a algunas áreas específicas: primariamente Ciencia y Tecnología, y de manera secundaria a la Educación y al Desarrollo Económico Local.

En cuarto lugar se evidencia que existió un alto grado de proactividad, ya que el Municipio no se limitó a participar pasivamente sino que en muchas ocasiones tomó la iniciativa de proponer y organizar actividades en la ciudad.



En este sentido se realizaron en la ciudad veintiún actividades entre Reuniones de Unidades Temáticas, Rondas de Negocio, Seminarios-talleres y Jornadas, y una Reunión del Consejo de la Red (Cuadro N°3). Dentro de estas actividades se destaca la realización de 8 Seminarios-talleres y Jornadas en los años 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2014 y 2015, los cuales abarcaron diversas temáticas entre las que se cabe mencionar las áreas de Ciencia y Tecnología, participación político-institucional en el proceso de integración regional, Desarrollo Económico Local, Educación, Cultura, Desarrollo Social, Turismo, entre otras.

Cuadro N° 3 - Actividades realizadas en la ciudad con organización del Municipio			
Año	Actividad desarrollada	Año	Actividad desarrollada
2005	Encuentro Anual de Negocios de Mercociudades		Reunión de la UTCTC
2006	Reunión de la UTCTC	2011	Ronda de Negocios del Sector Software
	Seminario “El rol de las Incubadoras de Empresas en el desarrollo económico local de las ciudades”		Seminario-Taller “La institucionalidad de los Gobiernos Locales en el proceso de integración regional: repensando estrategias para la integración productiva”
2007	Seminario “Políticas de Integración Regional. Experiencias locales exitosas en el MERCOSUR”	2012	Reunión de la UTCTC
2008	Reunión de la UTC		Reunión de la UTCTC
	Seminario-Taller “Los desafíos de la integración regional: el MERCOSUR desde una mirada local”		Reunión de la UTCTC
2009	Reunión de la UTCTC	2013	Encuentro de trabajo de la UTCTC
	Seminario-Taller “La Agenda Positiva del MERCOSUR local: lo actuado y lo pendiente”	2014	Reunión de la UTCTC
2010	Reunión del Consejo de la Red		Seminario- Taller “Los temas de agenda en las gestiones locales de las Mercociudades: aportes para la integración regional”
	Sede Seminario-Taller “La Agenda Local del MERCOSUR”	2015	Reunión de la UTCTC
			Jornadas de Trabajo “La seguridad ciudadana desde una mirada local: la perspectiva de las Mercociudades”

Fuente: Elaboración propia.

En quinto lugar se destaca el alto nivel de apoyo del Poder Ejecutivo Municipal con el que se ha implementado la política, constatado en el importante grado de involucramiento por parte de funcionarios del Ejecutivo, y especialmente del Intendente, en las iniciativas desarrolladas por la OVI y en las declaraciones públicas relacionadas a la temática.

En sexto lugar se reconoce que ha sido una política ejecutada con un alto nivel de articulación con distintos actores sintetizado en el Gráfico N° 4. En primer lugar en la articulación con actores nacionales e internacionales, en segundo lugar en la articulación público-privada con actores locales, y en tercer lugar en la articulación intra-municipal, es decir, con distintas dependencias dentro de la estructura del Municipio.

En lo que respecta a la articulación multinivel con actores internacionales, al tratarse de una estrategia de cooperación multilateral entre gobiernos locales, la vinculación fundamental fue el trabajo conjunto con las ciudades de la Red, especialmente con las ciudades de San Carlos, San Leopoldo y Porto Alegre (Brasil), Montevideo y Canelones (Uruguay), y Rosario y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ente otras. Sin embargo, existieron otras instancias de vinculación internacional que, aunque se dieron en el

marco de la Red, excedieron su estructura. Por ejemplo, el Municipio participó como invitado en la XL Cumbre de Presidentes del MERCOSUR en el año 2010, formó parte desde el año 2007 del Comité de Municipios del Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del MERCOSUR (FCCR), contribuyó en proyectos del Fondo de Convergencia Estructural del MERCOSUR (FOCEM) en el año 2010, y trabajó en conjunto con la Asociación de Universidades del Grupo Montevideo (AUGM) en la conformación del Observatorio de transferencias e innovaciones tecnológico-sociales en el año 2015.

En la articulación con el Estado nacional se identifica que distintos Ministerios, Secretarías o dependencias han participado en actividades y en varias ocasiones han llevado a cabo iniciativas propias promoviendo el incremento de la participación del Municipio y de actores territoriales en el marco de la Red. Entre ellos se destacan el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, la Secretaría de Asuntos Municipales del Ministerio del Interior y Transporte, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, y el Instituto Nacional de Tecnología Industrial. También en el plano nacional, se reconoce el vínculo con varias universidades nacionales como por ejemplo la Universidad Nacional de Mar del Plata (UNMDP), la Universidad Nacional de la Plata (UNLP), la Universidad Nacional de Avellaneda (UNDAV) y la Universidad Nacional del Litoral (UNL).



Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la articulación público-privado, los actores territoriales estratégicos han jugado un rol fundamental y han sido participantes activos y proactivos en el desarrollo de la gestión internacional del Municipio en la Red. Las cámaras de empresas y asociaciones de empresas entre las que se destacan la Cámara Empresaria de Tandil (CET), la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT), y la Asociación de Pequeñas

y Medianas Empresas de Tandil (APYMET), han participado en reiteradas ocasiones de las actividades coordinadas por la OVI.

Por último, una característica particular que ha adquirido dicha gestión es la constante articulación con otras dependencias del Estado municipal para la implementación de actividades de la Red. Entre ellas se destacan la Secretaria de Desarrollo Económico Local, la Presidencia del Consejo Deliberante, la Subsecretaria de Gestión de Proyectos, la Secretaría de Economía, la Secretaría de Cultura, la Secretaría de Protección Ciudadana y la Dirección de Turismo, entre otras. Esta última característica es un elemento destacable a la hora de gestionar una política de este tipo cuya implementación requiere de equipos interdisciplinarios y de la capacidad de trabajar en conjunto, siguiendo con la idea de transversalidad que debe distinguir a una Política Internacional Subnacional que atraviesa prácticamente todas las áreas de la administración pública.

A su vez, entendiendo que los objetivos poco específicos de la política apuntaron a contribuir al proceso de integración regional del MERCOSUR y al Desarrollo Local del Municipio, se puede considerar que en ambos sentidos fueron alcanzados. Se constató que el rol de los municipios en la integración regional es fundamental porque profundiza los lazos existentes entre actores territoriales, quienes dinamizan el proceso de Desarrollo Local, tal como ha ocurrido en el período seleccionado en el Municipio de Tandil.

### **Consideraciones Finales**

El presente trabajo tuvo el objetivo de estudiar la Política Internacional Subestatal del Municipio de Tandil como una estrategia de Desarrollo Local, durante el periodo 2005-2015, y específicamente del Programa de Trabajo MERCOSUR-Mercociudades.

Esta política se comienza a implementar a partir de la identificación de la presencia en el territorio de agentes con necesidades de internacionalización que intentaban alcanzarla mediante esfuerzos individuales, y a partir de la detección de una debilidad en la estrategia de Desarrollo Local que consistía en no tener políticas municipales que promovieran la internacionalización del territorio.

Los objetivos generales que se plantean son la consolidación de una herramienta pública innovadora que demuestre diversidad de actividades y logre posicionar y relacionar internacionalmente al Municipio como un actor activo y con estrategia propia. Con esta orientación se desarrollan y sistematizan las estrategias de internacionalización existentes y se comienzan a implementar nuevas herramientas que pueden ser clasificadas como políticas de posicionamiento internacional y estrategias de relacionamiento institucional internacional, en función de tres Programas de Trabajo.

El Programa de Trabajo que ha concentrado una mayor cantidad de actividades en este período ha sido el Programa MERCOSUR-Mercociudades, que ha logrado mantener durante todos los años un alto nivel de intensidad en la participación del Municipio en la Red, que se ha plasmado en una variedad creciente de actividades que se realizaban desde la misma.

Del análisis de dicho Programa se extraen las siguientes conclusiones:

- Constituye una participación activa y constante dentro de la Red, cuyo nivel ha ido incrementándose a lo largo de los últimos diez años.

- Se identifica una alta cantidad de actividades vinculadas a la participación institucional en la Red, lo cual indica la existencia de una decisión política de aumentar presencia en dicha institución.
- Según las áreas de implicancia establecidas, se reconoce que en el Programa existieron áreas que fueron sumamente exploradas y concentraron una alta cantidad de actividades, destacándose entre ellas la de Ciencia y Tecnología, Educación y Desarrollo Económico Local, en las cuales se evidencia una cantidad importante de actividades dedicadas exclusivamente a dichas áreas, mientras otras áreas tuvieron escasa actividad.
- Existe un alto grado de proactividad de parte del Municipio en dicha participación, es decir que no se limitó a formar parte pasivamente sino que en muchas ocasiones tomó la iniciativa de proponer y llevar adelante las actividades.
- Cuenta con un fuerte apoyo del Poder Ejecutivo Municipal, fundamentalmente del Intendente y los respectivos Jefes de Gabinete, para la implementación de la misma y para participar de sus actividades.
- Ha sido una política ejecutada con un alto nivel de articulación público-privada, en la cual los actores territoriales estratégicos han jugado un rol fundamental y han sido participantes activos y proactivos en el desarrollo de la misma, de articulación con los niveles de gobierno nacional y provincial, a través de las Oficinas y Ministerios que han participado en actividades y han llevado a cabo iniciativas propias.

En síntesis, se reconoce que las estrategias llevadas a cabo han estado orientadas a potenciar el Desarrollo Local en el territorio, en la medida en que han sido facilitadoras de articulación entre actores, lo cual ha fortalecido el entramado interinstitucional local, y han apuntado al mejoramiento de diversos sectores dinamizadores de la economía local y el mejoramiento de las condiciones de vida.

Destacando el hecho de que Tandil, siendo un municipio intermedio haya alcanzado un nivel de participación alto en Mercociudades, posicionándose entre las ciudades más activas del país, se reconoce que la Política Internacional ha adquirido una creciente importancia desde el establecimiento de la OVI en el año 2004. Demostrando cómo un municipio intermedio sin un posicionamiento geográfico que facilite el relacionamiento internacional (como pueden ser los casos de las ciudades portuarias y fronterizas que naturalmente establecen vínculos con agentes de otros Estados) ha tenido la capacidad de implementar una política pública que impulse la internacionalización del territorio como una estrategia de Desarrollo Local. Teniendo en cuenta que se trata de una herramienta pública innovadora sobre la cual es necesario profundizar, se pretende haber realizado un aporte a modo de evaluación y detección de fortalezas y debilidades de la misma en el período analizado, para un mejoramiento a futuro de la gestión de la Política Internacional del Municipio de Tandil.

### Anexo N° 1

Cuadro N° 1 - Clasificación de actividades desarrolladas por el Municipio de Tandil en la Red de Mercociudades (2005-2015)						
N°	Año	Actividades	Área de implicancia	Lugar	País	Actividad desarrollada
1	2005	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	Santo André	Brasil	XI Cumbre de Mercociudades
2	2005	Reuniones de Unidades Temáticas	Desarrollo Económico Local	Santo André	Brasil	Reunión de la UT de DEL
3	2005	Rondas de Negocios	Desarrollo Económico Local	Tandil	Argentina	Encuentro Anual de Negocios de Mercociudades
4	2006	Seminarios-Talleres y Jornadas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Sede Seminario "El rol de las Incubadoras de Empresas en el desarrollo económico local de las ciudades"
5	2006	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	Morón	Argentina	XII Cumbre de Mercociudades
6	2006	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Reunión de la UTCTC
7	2006	Otras actividades	Cultura	Tandil	Argentina	"Montevideo se presenta"
8	2006	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Santo André	Brasil	XXVI Reunión del Consejo de la Red
9	2006	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Morón	Argentina	XXVIII Reunión del Consejo de la Red
10	2007	Seminarios-Talleres y Jornadas	Frontera-Desarrollo Económico Local-Ciencia y Tecnología-Turismo	Tandil	Argentina	Sede de Seminario "Políticas de Integración Regional. Experiencias locales exitosas en el MERCOSUR"
11	2007	Muestras y Encuentros Internacionales	Ciencia y Tecnología	Montevideo	Uruguay	III Muestra de Ciencia y Tecnología en Políticas Públicas Municipales
12	2007	Otras actividades	Cultura-Ciencia y Tecnología-Turismo	Montevideo	Uruguay	"Tandil se presenta"
13	2007	Otras actividades	Ciencia y Tecnología	Montevideo	Uruguay	Participación en el comité evaluador del Premio de C y T
14	2007	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Rio de Janeiro	Brasil	XXIX Reunión Extraordinaria del Consejo de la Red
15	2007	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Asunción	Paraguay	XXX Reunión del Consejo de la Red
16	2007	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	XXXII Reunión del Consejo de la Red
17	2008	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	Canelones	Uruguay	XIII Cumbre de Mercociudades
18	2008	Seminarios-Talleres y Jornadas	Desarrollo Económico Local-Educación-Ciencia y Tecnología-Político Institucional	Tandil	Argentina	Sede de Seminario-Taller "Los desafíos de la integración regional: el MERCOSUR desde una mirada local"
19	2008	Actividades Educativas	Educación	Tandil	Argentina	Concurso "La escuela en el MERCOSUR"
20	2008	Reuniones de Unidades Temáticas	Cultura	Tandil	Argentina	Reunión de la UT de Cultura
21	2008	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Canelones	Uruguay	XXXIII Reunión del Consejo de la Red
22	2008	Participación en otras instancias ajenas a la Red	Participación Institucional	Tucumán	Argentina	Foro de Autoridades Locales y Provinciales
23	2009	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	Rosario	Argentina	XIV Cumbre de Mercociudades

24	2009	Seminarios-Talleres y Jornadas	Desarrollo Económico Local-Educación-Ciencia y Tecnología-Político Institucional-Cultura-Desarrollo Social	Tandil	Argentina	Sede de Seminario-Taller “La Agenda Positiva del MERCOSUR local: lo actuado y lo pendiente”
25	2009	Actividades Educativas	Educación	Tandil	Argentina	Concurso “La escuela en el MERCOSUR”
26	2009	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Reunión de la UTCTC
27	2009	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Rosario	Argentina	Reunión del Consejo de la Red
28	2009	Participación en otras instancias ajenas a la Red	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	Reunión de la Sección Nacional del Comité de Municipios del FCCR
29	2009	Participación en otras instancias ajenas a la Red	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	Cumbre del MERCOSUR
30	2010	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	Belo Horizonte	Brasil	XV Cumbre de Mercociudades
31	2010	Seminarios-Talleres y Jornadas	Integración Regional	Tandil	Argentina	Sede Seminario-Taller “La Agenda Local del MERCOSUR”
32	2010	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Tandil	Argentina	Reunión del Consejo de la Red
33	2010	Actividades Educativas	Educación	Tandil	Argentina	Concurso “La escuela en el MERCOSUR”
34	2010	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Belo Horizonte	Brasil	XXXV Reunión del Consejo de la Red
35	2010	Participación en otras instancias ajenas a la Red	Participación Institucional	Foz de Iguazú	Brasil	XL Cumbre de Presidentes
36	2011	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	XVI Cumbre de Mercociudades
37	2011	Seminarios-Talleres y Jornadas	Desarrollo Económico Local-Desarrollo Social	Tandil	Argentina	Sede de Seminario-Taller “La institucionalidad de los Gobiernos Locales en el proceso de integración regional: repensando estrategias para la integración productiva”
38	2011	Actividades Educativas	Educación	Tandil	Argentina	Concurso “La escuela en el MERCOSUR”
39	2011	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Reunión de la UTCTC
40	2011	Muestras y Encuentros Internacionales	Ciencia y Tecnología	Sao Carlos	Brasil	IV Muestra de C y T
41	2011	Rondas de Negocios	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Ronda de Negocios del Sector Software
42	2012	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	Quilmes	Argentina	XVII Cumbre de Mercociudades
43	2012	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Reunión de la UTCTC
44	2012	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	XXXVIII Reunión del Consejo Cerrado de Mercociudades
45	2012	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Quilmes	Argentina	XL Reunión del Consejo
46	2012	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Reunión de la UTCTC
47	2012	Muestras y Encuentros Internacionales	Ciencia y Tecnología	San Leopoldo	Brasil	I Encuentro de Parques Tecnológicos
48	2012	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Reunión de la UTCTC en el marco de Tandil Tech

49	2012	Actividades Educativas	Educación	Tandil	Argentina	Concurso MERCOSUR: temas de debate y agenda pendiente
50	2012	Reuniones de Unidades Temáticas	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	Reunion de Coordinadores y Subcoordinadores de UT
51	2013	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	Porto Alegre	Brasil	XVIII Cumbre de Mercociudades
52	2013	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Canoas	Brasil	XLI Reunión del Consejo de la Red
53	2013	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Porto Alegre	Brasil	XLII Reunión del Consejo de la Red
54	2013	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Encuentro de trabajo de la UTCTC
55	2013	Participación en otras instancias ajenas a la Red	Ciencia y Tecnología	Montevideo	Uruguay	Reunión de Trabajo del Comité Ejecutivo del Observatorio de AUGM
56	2013	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	CABA	Argentina	Reunión de la UTCTC
57	2013	Muestras y Encuentros Internacionales	Ciencia y Tecnología	Montevideo	Uruguay	II Encuentro de Ciudades y Universidades
58	2013	Actividades Educativas	Educación	Tandil	Argentina	Concurso MERCOSUR: temas de debate y agenda pendiente
59	2013	Reuniones de Unidades Temáticas	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	Reunion de Coordinadores y Subcoordinadores de UT
60	2014	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	Rosario	Argentina	XIX Cumbre de Mercociudades
61	2014	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Porto Alegre	Brasil	XLIII Reunión del Consejo de la Red
62	2014	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Reunión de la UTCTC
63	2014	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Porto Alegre	Brasil	Reunión de la UTCTC
64	2014	Seminarios-Talleres y Jornadas	Educación; Integración Regional; Medio Ambiente; Desarrollo Económico Local; Juventud; Desarrollo Social; Político Institucional.	Tandil	Argentina	Seminario- Taller “Los temas de agenda en las gestiones locales de las Mercociudades: aportes para la integración regional”
65	2014	Actividades Educativas	Educación	Tandil	Argentina	Concurso MERCOSUR: temas de debate y agenda pendiente
66	2014	Reuniones de Unidades Temáticas	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	Reunion de Coordinadores y Subcoordinadores de UT
67	2015	Asistencia a Cumbres de la Red	Participación Institucional	San Pablo	Brasil	XX Cumbre de la Red de Mercociudades
68	2015	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	XLV Reunión del Consejo de la Red
69	2015	Asistencia a Reunión del Consejo de la Red	Participación Institucional	San Pablo	Brasil	XLVI Reunión del Consejo de la Red
70	2015	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Tandil	Argentina	Reunión de la UTCTC
71	2015	Participación en otras instancias ajenas a la Red	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	“Foro Internacional: Incidencia Global de las Ciudades”
72	2015	Muestras y Encuentros Internacionales	Ciencia y Tecnología	Santa Fe	Argentina	V Muestra de Ciencia y Tecnología
73	2015	Reuniones de Unidades Temáticas	Ciencia y Tecnología	Santa Fe	Argentina	Reunión de la UTCTC

74	2015	Seminarios-Talleres y Jornadas	Seguridad Ciudadana	Tandil	Argentina	Jornadas de Trabajo "La seguridad ciudadana desde una mirada local: la perspectiva de las Mercociudades"
75	2015	Muestras y Encuentros Internacionales	Turismo	Foz de Iguazú	Brasil	Festival de Turismo de Cataratas
76	2015	Seminarios-Talleres y Jornadas	Seguridad Ciudadana	Avellaneda	Argentina	Jornada de Trabajo "La otra inseguridad: avances y desafíos en Seguridad Vial"
77	2015	Actividades Educativas	Educación	Tandil	Argentina	Concurso MERCOSUR: temas de debate y agenda pendiente
78	2015	Reuniones de Unidades Temáticas	Participación Institucional	Montevideo	Uruguay	Reunión de Coordinadores y Subcoordinadores de UT

## Bibliografía

Albuquerque, F. (2001). *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización CEPAL/GTZ. Santiago de Chile, 2001.

Batista, S. Jakobsen, K y Evangelista, A. (2008). *La apertura al exterior de las ciudades latinoamericanas y la cooperación internacional descentralizada*. Observatorio de Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina. Editorial: Observatorio de Cooperación Descentralizada UE-AL. Montevideo.

Borja, J. y Castells, M. (1997). *Local y Global: La gestión de las ciudades en la era de la información*. UNCHS. Barcelona: Santillana S.S. Taurus.

Calvento, M. (2012). *La participación internacional de los estados subnacionales. El caso de los gobiernos municipales de tamaño intermedio de la provincia de Buenos Aires*. Tesis doctoral del Doctorado en Ciencias Políticas de la UNSAM. Acreditado por CONEAU, Resolución N° 083/10.

— (2015). Hacia un concepto multidimensional de la política y la gestión internacional subnacional. En Calvento, M. (Comp.), *Procesos y Actores en la Gestión de la Política Internacional Subnacional* (pp. 13-41). Tandil: ANPCyT-UNCPBA.

Colacrai, M., y Zubelzú, G. (2004). *Las Vinculaciones Externas y la Capacidad de Gestión Internacional Desplegadas por las Provincias Argentinas en la última Década*. Una Lectura desde las Relaciones Internacionales. Buenos Aires: CARL.

Costamagna, P., y Foglia, M. (2011). *Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios*. Documento de Trabajo del Programa de Competitividad Territorial Región Central de la Provincia de Santa F. BID-OMIN. Municipio de Rafaela.

D'annunzio, M.C. (2000). "Iniciativas de Desarrollo Económico Local. La articulación y las interacciones entre instituciones: el caso Tandil, Argentina". *Desarrollo económico local y descentralización en América Latina: Análisis comparativo*. Proyecto Regional de Desarrollo Económico Local y Descentralización CEPAL/GTZ. Santiago de Chile.



Erbiti, C. (2004). “Los condicionantes del desarrollo endógeno en las ciudades medias de la macro-región pampeana: el caso de Tandil (Argentina)”. Ponencia presentada en el VI Seminario Nacional de la Red de Centros Académicos para el estudio de los Gobiernos Locales. Córdoba 9 y 10 de Septiembre de 2004.

Espindaburu, P. (2008). “La asociatividad empresarial para mejorar la competitividad” en Mercociudades (2008) “*La Mirada Local. Los desafíos de la integración regional en MERCOSUR*”. Seminario-Taller realizado por la Red de Mercociudades en el Municipio de Tandil, 8 y 9 de Mayo del año 2008.

Jiménez, W. G. (2012). Territorios, internacionalización y desarrollo. Aproximación teórica a una realidad evidente. *Revista Científica Guillermo de Ockham*. Vol 10. N° 1. Bogotá.

Leva, G. y Reynolds, G. (2011). “Políticas locales de competitividad y comercio exterior. Departamento de Economía y Administración. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.

Mercociudades (2007). “*Políticas de Integración Regional. Experiencias locales exitosas en el MERCOSUR*”. Seminario-Taller, 13-14 de Septiembre, 2007, Tandil, Argentina.

Madoery, O. (2008). *El desarrollo como categoría política*. Buenos Aires: CEDET.

Maira, L. (2010). *La Política Internacional Subnacional en América Latina*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.

Merello, M. (2015). “Política Internacional Subnacional y Desarrollo Local en Argentina. El caso del Municipio de Tandil en la Red de Mercociudades (2003-2011). Tesis de grado de la Licenciatura en Relaciones Internacionales, Facultad de Ciencias Humanas (U.N.C.P.B.A.).

Merello, M. y Rolandi, L. “Consideraciones teóricas-metodológicas para el análisis de la política internacional subestatal” en *Revista Colombia Internacional*. N° 90, Abril-Junio 2017. Páginas 223-250. Universidad de los Andes.

Ochoteco, M. (2007). “Una oportunidad de desarrollo local en el mundo global: las Marcas-Ciudad en el contexto de la Marca Argentina. Los casos de Tandil, Azul y Olavarría”. Tesis de grado de la Licenciatura en Relaciones Internacionales, UNCPBA.

Oddone, C. N. (2008). *La Red de Mercociudades: Globalización, Integración Regional y Desarrollo Local*. Valencia: Colección Política y Derecho “PO-DER” (dirigida por el Dr. Antonio Colomer Viadel), Nro. 11., Instituto de Iberoamérica y el Mediterráneo (IBM), Universidad Politécnica de Valencia (UPV).

Oszlak, O. (2007). "Políticas Públicas, Democracia y Participación Ciudadana" en *Revista Voces del Sur*. Publicada por el Programa MERCOSUR Social y Solidario, 2007, Septiembre. Buenos Aires, Argentina.

Petrantonio, M. (2003). "*Innovando en gestión local: la importancia de definir una política exterior local*". [en línea]. [consulta: 31/10/2015]. Disponible en: <http://biblioteca.municipios.unq.edu.ar/modules/mislibros/archivos/Petrantonio.PDF>

— (2007). "Las redes: una forma colectiva de internacionalización" en "*Políticas de Integración Regional. Experiencias locales exitosas en el MERCOSUR*". (pp. 167-169). Publicación del Seminario-Taller, 13-14 de Septiembre, 2007, Tandil, Argentina.

Roark, M. (2010) "*Las relaciones económicas entre Argentina y Venezuela (2003-2008). El impacto sobre la provincia de Buenos Aires*". Edición electrónica gratuita. [en línea]. [consulta: 31/10/2015]. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2010b/699](http://www.eumed.net/libros/2010b/699)

Venacio, L. (2007) "*Globalización, Desarrollo Local y Sociedad Civil*". Edición electrónica gratuita. Edición electrónica gratuita. [en línea]. [consulta: 31/10/2015]. Disponible en: [www.eumed.net/libros/2007a/222/](http://www.eumed.net/libros/2007a/222/)

Zapata Garesche, E. (2007). *Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina*. Barcelona: Diputación de Barcelona.

168

### Fuentes

- Acta de la XI Cumbre de Mercociudades realizada en Santo André en el año 2005. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>
- Acta de la XII Cumbre de Mercociudades realizada en Morón en el año 2006. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>
- Acta de la XIII Cumbre de Mercociudades realizada en Canelones en el año 2008. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>
- Acta de la XIV Cumbre de Mercociudades realizada en Rosario en el año 2009. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>
- Acta de la XV Cumbre de Mercociudades realizada en Belo Horizonte en el año 2010. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>
- Acta de la XVI Cumbre de Mercociudades realizada en Montevideo en el año 2011. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>
- Acta de la XVII Cumbre de Mercociudades realizada en Quilmes en el año 2012. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>

- Acta de la XVIII Cumbre de Mercociudades realizada en Porto Alegre en el año 2013. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>
- Acta de la XIX Cumbre de Mercociudades realizada en Rosario en el año 2014. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>
- Acta de la XX Cumbre de Mercociudades realizada en San Pablo en el año 2015. [en línea]. [consulta: 12/12/2016]. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2131>
- Memoria de actividades de la Oficina de Vinculación Internacional 2005-2010. Presentada al Honorable Consejo Deliberante del Municipio de Tandil en 2011.
- Poder Ejecutivo Local. Decreto del Departamento Ejecutivo de Tandil N° 2626/2004.
- Poder Legislativo Local. Ordenanza del Consejo Deliberante de Tandil N° 4815/1989
- Poder Legislativo Local. Ordenanza del Consejo Deliberante de Tandil N° 5166/1990

#### **Entrevistas**

- Entrevista realizada en octubre de 2009 a la Coordinadora de la Oficina de Vinculación Internacional del Municipio de Tandil, Marcela Petrantonio (Período en funciones: 2008-continua). Citado en Calvento (2012).

#### **Sitios Web consultados**

- **Cámara de Empresas del Polo Informático Tecnológico (CEPIT).** En sitio oficial: <http://www.cepit.org.ar/>
- **Centro de Promoción de Exportaciones de Comercio Exterior (CEPREX).** En portal: <http://epcen.tripod.com/cpe2-2.htm>
- **Diario La Voz de Tandil.** En sitio oficial: <http://www.lavozdetandil.com.ar/>
- **Honorable Concejo Deliberante del Municipio de Tandil.** En sitio oficial: <http://www.hcdtandil.gob.ar/>
- **Parque Científico Tecnológico UNICEN.** En sitio oficial: <http://www.pct.org.ar/>
- **Red de Mercociudades.** En sitio oficial: <http://www.mercociudades.org/>