

**GESTIÓN Y POLÍTICA  
INTERNACIONAL SUBNACIONAL**

**EL CASO DE LOS MUNICIPIOS DEL INTERIOR DE LA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

*La presente publicación ha sido financiada por la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica (ANPCyT) 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".*

**AGENCIA**  
NACIONAL DE PROMOCION  
CIENTIFICA Y TECNOLOGICA



**AGENCIA NACIONAL DE  
PROMOCIÓN CIENTÍFICA Y  
TECNOLÓGICA**



**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL  
CENTRO DE LA PROVINCIA DE  
BUENOS AIRES**



**CENTRO DE ESTUDIOS  
INTERDISCIPLINARIOS EN  
PROBLEMÁTICAS  
INTERNACIONALES Y LOCALES**

**GESTIÓN Y POLÍTICA  
INTERNACIONAL SUBNACIONAL  
EL CASO DE LOS MUNICIPIOS DEL INTERIOR DE LA  
PROVINCIA DE BUENOS AIRES**

**Calvento, Mariana**

**Compilador**

**Agosto 2016**

GESTIÓN Y POLÍTICA INTERNACIONAL SUBNACIONAL. EL CASO DE  
LOS MUNICIPIOS DEL INTERIOR DE LA PROVINCIA DE BUENOS  
AIRES.

Mariana Calvento... [Comp.]. - 1a ed. - Tandil: CEIPIL-ANPCyT, 2016.

217 p.; 21x15 cm.

ISBN 978-987-42-0752-4

1. Relaciones Internacionales
2. CDD 327.1

Fecha de catalogación: 05/05/2016

### **Comité de Referato**

Dra. Miryam Colacrai (Universidad Nacional de Rosario, UNR).

Dr. Jorge Leal (Universidad de la República de Uruguay, UdelaR).

# Índice

Introducción.....	1
Breve Contenido de los Capítulos.....	9
Acerca de los Autores.....	13
<b>Primera Sección: Procesos generales de la Política Internacional subnacional en la Argentina y la Provincia de Buenos Aires</b>	15
<b>Capítulo I:</b> Reflexiones sobre contextos, aportes y limitaciones de la Política Internacional Subnacional de los municipios intermedios del interior de la provincia de Buenos Aires.....	17
<i>Dra. Mariana Calvento y Dra. Sandra Colombo</i>	
<b>Capítulo II:</b> La Federalización de la Política Exterior y la Política Internacional Subnacional de los municipios intermedios: análisis a partir de los casos de Tandil, Bahía Blanca y Junín.....	41
<i>Lic. María Sol Herrero y Mag. José María Araya</i>	
<b>Segunda Sección: Análisis de la Gestión de la Política Internacional en los casos de estudio</b>	69
<b>Capítulo III:</b> El Índice de Participación Internacional y la trayectoria internacional de los municipios intermedios.....	71
<i>Dra. Mariana Calvento y Lic. Juan Facundo Carcedo</i>	
<b>Capítulo IV:</b> La política internacional subnacional del Municipio de Bahía Blanca. Un análisis de sus capacidades estatales (2011-2015).....	99
<i>Dra. Fernanda Di Meglio y Dra. Julieta Nicolao</i>	
<b>Capítulo V:</b> El Perfil de participación internacional de Tandil: características y reflexiones sobre variaciones en su desempeño (2011-2015).....	123
<i>Mag. Natalia Lorenzo y Mag. Ignacio De Angelis</i>	
<b>Capítulo VI:</b> La política internacional subnacional de Junín: una lectura a partir de las capacidades locales, regionales e internacionales del municipio (2011-2015).....	147
<i>Mag. Romina Loray y Mag. María Lis Rolandi</i>	
<b>Tercera Sección: Perspectivas sobre la articulación Global-Local</b>	169
<b>Capítulo VII:</b> La internacionalización de las PyMEs como factor explicativo del financiamiento externo.....	171
<i>Dr. Hernán P. Vigier, Dra. Lisana B. Martínez, Dra. M. Belén Guercio, Lic. Lilia Corzo</i>	
<b>Capítulo VIII:</b> La gestión pública en la consolidación local, nacional e internacional de un sector productivo.....	193
<i>Mag. Enrique Bedascarrasbure</i>	
<b>Glosario de Siglas</b> .....	215

**Capítulo VI: La política internacional  
subnacional del Municipio de Bahía  
Blanca. Un análisis de sus capacidades  
estatales (2011-2015)**

**Dra. Fernanda Di Meglio y Dra. Julieta Nicolao**



## **Introducción**

El presente capítulo está focalizado en el caso del municipio de Bahía Blanca, y tiene por objetivo indagar sobre las capacidades estatales involucradas en el tipo de participación internacional que desarrolló el gobierno municipal encabezado por el Dr. Gustavo José Bevilacqua en el transcurso del período 2011-2015.

En primer lugar, se recupera sintéticamente la caracterización de la política internacional subnacional desplegada en Bahía Blanca en esta etapa, para dar lugar, en segundo término, al análisis de las capacidades estatales que se implicaron en el desarrollo de dicha política. A tal efecto, se divide el análisis de las mismas en sus tres dimensiones (contextual, relacional y organizacional) cuyas subdimensiones e indicadores han sido expuestas en capítulos precedentes.

Este trabajo se sustenta, en gran medida, en el análisis y sistematización de entrevistas realizadas a diversos funcionarios del Poder Ejecutivo y Legislativo local, actores de la academia, entre otros, realizados en el marco del PICT que da origen a esta obra, en complementación con producciones individuales y colectivas de los integrantes del equipo responsable.

El capítulo evidencia que durante el período bajo estudio, Bahía Blanca, catalogado como un municipio de tamaño intermedio con una participación internacional alta en el contexto del interior bonaerense, experimentó cierta paralización o retroceso en el desarrollo de su política internacional subnacional, lo cual se encuentra en gran medida asociado a una involución de las capacidades estatales organizacionales y relacionales implicadas en ese proceso.

## **Síntesis de la política internacional subnacional de Bahía Blanca**

La experiencia de Bahía Blanca resulta destacable dentro del universo de municipios de tamaño intermedio, debido al establecimiento temprano de lazos con ciudades extranjeras, que datan de la década del '60, así como a la variedad de países con los que ha celebrado acuerdos bilaterales. Este tipo de políticas le han permitido presentar una trayectoria interesante en materia de participación internacional, tomando como puntapié inicial el hermanamiento con la ciudad de Jacksonville (Estados Unidos) en 1967, retomándose en la década del '80 con Fermo (Italia) y manteniendo una actividad importante en los '90 y 2000 (Calvento, 2012). Sin embargo, en el último período (2011-2015), se evidencia un retroceso en el accionar internacional de la ciudad, que se caracteriza por el sostenimiento de los acuerdos bilaterales y las estrategias



multilaterales ya celebrados, y el abordaje de aspectos meramente protocolares de la participación internacional.

En relación a las estrategias de relacionamiento institucional bilateral, Bahía Blanca posee una cantidad importante de hermanamientos con distintas regiones del mundo y en el periodo analizado se constatan tratativas para establecer nuevos hermanamientos<sup>45</sup> que surgieron más de propuestas de ciudadanos extranjeros que como lineamientos de una política subnacional deliberada y proactiva. En cuanto a las estrategias de relacionamiento institucional multilateral, la ciudad de Bahía continúa participando desde el año 1998 de la red de Mercociudades y desde el 2010 del Comité de Integración de Los Lagos<sup>46</sup> y el Corredor Bioceánico, sin embargo, no se registran iniciativas de nuevos ámbitos de participación. En el caso de las políticas locales de comercio exterior, sí se advierte la realización de rondas y misiones comerciales nacionales e internacionales entre los años 2012 y 2015<sup>47</sup> pero en su gran parte organizadas por iniciativa del Área de Comercio Exterior de la Agencia de Desarrollo de Bahía Blanca.

En tal sentido, y como se expondrá más adelante, se advierte que la permanencia de las estrategias antes descritas se asentó mucho más en las características internacionales de la ciudad, en la participación de algunos actores locales, o en la demanda de la ciudadanía, más que en la definición política del gobierno municipal, haciendo que su accionar se viera limitado a cuestiones meramente protocolares. A continuación, y para comprender dicho comportamiento, se analizan las capacidades estatales del municipio en el período bajo estudio.

## **Dimensión contextual**

### *Características Generales: ubicación, población, instituciones*

El municipio de Bahía Blanca está conformado por la ciudad homónima, cabecera del partido, y las localidades de Ingeniero White, General Daniel Cerri y Cabildo. Abarca

---

<sup>45</sup> Rigen los acuerdos establecidos con Jacksonville (Estados Unidos), Talcahuano (Chile), Reus (España), Fermo (Italia), Cienfuegos (Cuba), Dalian (China), Christchurch (Nueva Zelanda), Freiburg (Alemania), Nantes (Francia), Quíos (Grecia), y se encuentran en tratativas de hermanamiento, las ciudades de Piura (Perú), Maldonado (Uruguay), Santos (Brasil) y Saint Nazaire (Francia). (Calvento, 2012; Quartucci, 2013).

<sup>46</sup> Los Comité de Integración son instancias de participación pública y privada que se reúnen, al menos una vez al año, con el objetivo primordial de instalar un nuevo escenario desde los político, lo económico, lo cultural y lo social, que complementa y amplía la acción del MERCOSUR.

<sup>47</sup> En relación a las rondas internacionales se advierte la realización de la “II Ronda de Negocios Internacional de la Industria Electrónica” en 2015, la organización de la “VII Ronda Internacional de Alimentos” en 2012 y una Misión Comercial a Talcahuano (Chile) en el mismo año.

una superficie de 2.247 km<sup>2</sup> y está ubicado geográficamente a 647 km de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en el sudoeste de la provincia, limitando con los partidos de Villarino, Tornquist, Coronel Pringles y Coronel Rosales. De acuerdo con datos correspondientes al último Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda de 2010, registra un total de 301.572 habitantes (INDEC, 2010), lo que la convierte en la tercera ciudad más importante del interior bonaerense luego de la capital provincial (La Plata) y del Partido de Gral. Pueyrredón, y en el ámbito nacional, alcanza el decimoséptimo puesto por su peso demográfico.

De acuerdo al tamaño de su población, y retomando la clasificación expuesta en capítulos previos, se incluye dentro de las denominadas Aglomeraciones de Tamaño Intermedio (ATI) (Vapñarski y Gorojsvsky, 1990; Roccatagliata, 2001; Velázquez, 2004), aunque su densidad poblacional (134,2 hab/km<sup>2</sup>) muy por encima de la media provincial (51,2 hab/km<sup>2</sup>), la asemeja más a los partidos del Gran Buenos Aires (INDEC, 2010).

Como rasgo singular, la ciudad cabecera constituye una tradicional receptora de migraciones internacionales, contando al 2010 con un total de 13.502 extranjeros, que representa el 4,48% de su población total, superando sensiblemente la media del interior bonaerense (3,8%). Más del 70% de esta población es originaria de países limítrofes, siendo la comunidad chilena la más importante dentro de ese grupo, pero también residen en el partido migrantes de distintos países europeos y asiáticos (INDEC, 2010). En efecto, la presencia de consulados y la conformación de organizaciones de migrantes en su territorio, representan una consecuencia directa de la importancia histórica y contemporánea de los procesos migratorios en este distrito. Bahía Blanca es asiento de 7 oficinas consulares (Brasil, Chile, Dinamarca, España, Francia, Italia y Noruega), y cuenta con más de una veintena de organizaciones y asociaciones de extranjeros europeos y latinoamericanos, que favorecen sin duda la red de vinculaciones y proyección internacional del municipio (Nicolao, 2015).

Adicionalmente, dentro del complejo entramado institucional que caracteriza al distrito, constituido por organizaciones públicas y privadas que favorecen la proyección internacional del municipio, destacan dos universidades nacionales de gestión pública, la Universidad Nacional del Sur (UNS) y la Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional Bahía Blanca (UTN-FRBB). Y también la sede administrativa de la UPSO (Universidad Provincial del Sudoeste), cuya sede central se ubica en el municipio de Pigüé, y tiene sedes en 16 municipios.

Es un hecho que las mencionadas casas de estudio aglutinan una parte significativa de las personas más calificadas y/o con conocimientos específicos de la región, con fuerte contacto con los problemas, instituciones y empresas del territorio donde se emplazan, sumado a las redes gestadas con otros investigadores o instituciones nacionales e internacionales. En efecto, en los últimos años, la UNS ha iniciado un proceso de internacionalización que comprende la formulación de políticas de vinculación con diversas instituciones y actores del ámbito exterior. Como hecho destacable, en el año 2007 se creó la Subsecretaría de Relaciones Internacionales, entre cuyas principales actividades se destacan la movilidad de estudiantes, profesores, investigadores y administrativos, la participación en redes de carácter regional e internacional, la oferta educativa internacional, la suscripción de convenios con instituciones extranjeras, las investigaciones conjuntas con grupos de otros países, las titulaciones conjuntas y la internacionalización de los planes de estudio de las distintas carreras. Estas líneas de trabajo tienen como objetivo incrementar la internacionalización de actividades académicas, científicas y administrativas ([www.uns.edu.ar](http://www.uns.edu.ar)), y también colaboran proveyendo canales de proyección internacional para el distrito.

#### *Conectividad y comunicaciones*

Herrero (2014) define al distrito bahiense como uno de los principales nodos logísticos del interior del país. Esto se vincula al hecho de que, su posición geográfica, en la transición de las regiones pampeana y patagónica, lo posicionan como núcleo de convergencia de vías de circulación conformando una gran red de comunicaciones entre el norte-sur y este-oeste. Esto se deriva de la disposición de líneas férreas, rutas nacionales y provinciales con diversos destinos, del transporte aéreo que ha aumentado su relevancia paulatinamente en los últimos años y del puerto de mayor calado del país que canaliza los flujos económicos del sudoeste de la provincia de Buenos Aires y del valle del río Negro; dando lugar al establecimiento de numerosas vinculaciones a nivel regional, nacional e internacional. En esta línea, vale enfatizar, por un lado, que Bahía Blanca se constituye como el tercer nudo ferroviario más importante de Argentina (después de Buenos Aires y Rosario), accediendo a ella numerosos ramales que la conectan con gran parte de la región pampeana y el norte de la Patagonia. Por otro, que a lo largo del siglo pasado, una serie de ampliaciones y mejoras tecnológicas han transformado al puerto de Bahía Blanca en el principal puerto de ultramar argentino. Su excelente vinculación vial y ferroviaria con los centros de producción y consumo, y su

profundidad que permite la navegación de buques de hasta 45 pies de calado, lo convierten en el único puerto de aguas profundas del país que permite las operaciones con súper-graneleros y grandes buques-tanque (Herrero, 2014).

Schroeder (2010) considera que la localización de Bahía Blanca así como la disponibilidad de materias primas, núcleos comerciales, centros asistenciales especializados, actividades profesionales y facilidades educativas en todos los niveles, especialmente concentradas en la UNS y sus centros de investigación, han posibilitado el asentamiento de importantes empresas relacionadas con la actividad portuaria, agroindustrial, refinerías de petróleo y petroquímicas así como le ha permitido “ser sede de organismos públicos y privados nacionales y provinciales” (Cravacuore, Ilari y Villar, 2004:71).

#### *Perfil económico- productivo y comercio exterior*

Bahía Blanca está dotado de una estructura productiva amplia y diversificada, lo cual se evidencia en los últimos datos disponibles sobre la desagregación municipal del Producto Bruto Geográfico (PBG), que representaba para 2003, el 2,3 % del total provincial, dato verdaderamente significativo, considerando que el PBG bonaerense se concentra fuertemente en el de los partidos del conurbano bonaerense (Dirección Provincial de Estadística de la Provincia de Buenos Aires, 2003). En su distribución, se observa una marcada preeminencia del rubro Industria Manufacturera -con un aporte de más del 32% seguido por los Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler con el 13,9%, el Comercio al por mayor, al por menor y reparaciones (11,7%) y Transporte, almacenamiento y comunicaciones (11,4%)-.

**Tabla N° 1: Producto Bruto Geográfico desagregado. Partido de Bahía Blanca.**

**2003**

<b>Sector de actividad económica</b>	<b>Miles de \$</b>	<b>Estructura sectorial</b>	<b>Participación en PBG</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	33749	1,16%	0,4%
Pesca y servicios conexos	1884	0,06%	1,1%
Explotación de minas y canteras	16	0,00%	0,0%
Industria manufacturera	932303	32,05%	2,3%
Electricidad, gas y agua	86921	2,99%	2,9%
Construcción	175179	6,02%	3,9%
Comercio al por mayor, al por menor y reparaciones	341416	11,74%	2,5%
Hoteles y restaurantes	41400	1,42%	1,7%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	330755	11,37%	2,5%
Intermediación financiera y otros servicios financieros	88157	3,03%	3,3%
Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler	402890	13,85%	2,3%
Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria	158668	5,46%	3,5%
Enseñanza	111148	3,82%	2,5%
Servicios sociales y de salud	111515	3,83%	3,2%
Servicios comunitarios, sociales y personales n.c.p.	64141	2,21%	1,5%
Servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico	28476	0,98%	2,2%
<b>Total</b>	<b>2908618</b>	<b>100,00%</b>	<b>2,3%</b>

Fuente: Dirección Provincial de Estadísticas. Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. 2007.

Tres sectores principalmente dinamizan la economía local:

- a. El Complejo Portuario: entre las empresas relacionadas al ámbito portuario se encuentran algunas de primer nivel en el orden mundial (Cargill y Glencore-Moreno, Compañía Mega y Profertil). En 2015 se exportaron desde el Puerto de Bahía Blanca granos (trigo, maíz y cebada) y sus subproductos (aceite de soja, *pellets* de soja y girasol, harina de soja, aceite de girasol y malta) como así también petroquímicos y combustibles.
- b. El Polo Petroquímico: convierte a Bahía Blanca en uno de los centros petroquímicos destacados a nivel internacional en particular del MERCOSUR, principal destino de sus exportaciones, con fuerte incidencia sobre Bahía Blanca y su zona de influencia. Las empresas del Polo (fundamentalmente PBB Polisor y Solvay Indupa) incrementaron en más de un 50% su aporte a la economía local entre 2002 y 2009.
- c. El Parque Industrial: son 42 las empresas localizadas en funcionamiento, que generan aproximadamente 1000 puestos de trabajo (Observatorio PyME Regional Suroeste de la Provincia de Buenos Aires, 2008). Entre las actividades que se desarrollan son aislaciones térmicas, construcción de intercambiadores, elaboración de artículos de

limpieza, fabricación de acumuladores de plomo-ácido, cerramientos de aluminio, productos químicos y envases de polietileno y plásticos (Gárriz y Formiga, 2010).

Es de remarcar también, el impulso de sectores no tradicionales durante los últimos años, como es el caso del sector de la electrónica y el software, materializado en creación del Polo Tecnológico Bahía Blanca en 2006, que para 2014 contaba con 15 empresas dedicadas al software, al hardware y los servicios informáticos, y a la electrónica industrial.

Debido a las características expuestas, se observa una masa crítica institucional y empresarial más elevada que la que presentan el resto de los centros urbanos del interior bonaerense, lo que les confiere un conjunto de recursos técnicos, económicos y financieros y una capacidad de innovación y de emprendimiento destacados (Michelini y Davies, 2009). Dentro de dicho entramado institucional-empresarial, sobresalen actores tales como la Unión Industrial Bahía Blanca (UIBB), la Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME); la Corporación del Comercio, Industria y Servicios de Bahía Blanca, el Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB), la Bolsa de Cereales, Oleaginosos, Frutos y Productos de Bahía Blanca; la Bolsa de Comercio de Bahía Blanca, el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (Herrero, 2014).

Además de la estructura económico-productiva, es fundamental enfatizar en el creciente desarrollo del comercio exterior en el municipio. Un estudio realizado por el Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (CREEBBA) demuestra que Bahía Blanca, a través de su puerto, representa una de las principales plataformas de exportación del país. En promedio, durante los últimos años, de cada 10 toneladas exportadas, una se oficializa en la Aduana local (CREEBBA, 2011). A su vez, según datos de la Agencia de Desarrollo de la Municipalidad de Bahía Blanca, a mediados del 2011 se identificaban unas 113 empresas dentro de las catalogadas como pertenecientes a la oferta exportable de la ciudad. En términos de número de empresas, se destacan las de manufacturas de origen industrial (52% del total), seguidas de empresas exportadoras de alimentos (32% del total), un 11% de empresas vinculadas a materias primas y el restante 5% perteneciente a empresas exportadoras de manufacturas de origen agropecuario. Dentro de los 20 primeros productos exportados desde la ciudad, se encuentran 9 agroindustriales (incluyendo materias primas), 7 petroquímicos y 4 combustibles (CREEBBA, 2011).

De esta manera, y sin ánimos de exhaustividad, los aspectos caracterizados, revelan la existencia de importantes recursos del territorio, económicos-productivos, físicos

educativos y científico-tecnológicos, que proveen un contexto realmente facilitador para el desarrollo de una política internacional subnacional.

### **La dimensión organizacional**

Para comprender las capacidades organizacionales influyentes en el tipo de participación internacional descripto, es importante retrotraerse a algunos sucesos institucionales acaecidos en los primeros años de gobierno municipal del Dr. Cristian Breitenstein (2007-2011), y su evolución en la posterior administración, encabezada por el Dr. Gustavo José Bevilacqua (2011-2015).

El más importante de ellos es la modificación promovida por la primera gestión en la estructura organizacional del municipio, a partir de la creación de nuevas áreas con rango de subsecretarías, direcciones u oficinas, que denotaron la ampliación de funciones o la institucionalización de temas que ya formaban parte *de hecho* de la agenda municipal. Entre ellos, Gestión Ambiental, Ordenamiento Territorial, Participación y Protección Ciudadana, Ciencia y Tecnología, Comercio Exterior y Relaciones Internacionales.

La «Agencia de Relaciones Internacionales» se creó en el año 2008 por Decreto N° 1.808 y vino a formalizar y enmarcar institucionalmente las distintas actividades de participación internacional que el municipio venía desarrollando desde décadas atrás. Su responsabilidad específica se dirigió a centralizar la información y estrategias de proyección internacional de la ciudad (especialmente, hermanamientos, redes de ciudades, cooperación descentralizada), estableciendo mecanismos de articulación y coordinación con otras áreas. En un inicio, esta Agencia dependió directamente de la Intendencia y posteriormente, por modificaciones en el organigrama, pasó a funcionar en la órbita de la Secretaría de Gobierno. No obstante, su carácter de «Agencia» le imprimió cierta transversalidad en su operatoria.

De acuerdo a la mirada de Calvento (2012) y Herrero (2014), su creación se vinculó a la visión estratégica del intendente Breitenstein, que mostró tempranamente interés por potenciar el rol internacional de Bahía Blanca y proyectar la ciudad en el mundo, a través de la diversificación de estrategias de vinculación internacional y la re-dinamización de actividades que se venían desarrollando de modo informal y desarticulado hasta ese momento. En efecto, se considera que el perfil profesional y la trayectoria política y laboral de Dr. Cristian Breitenstein, podrían representar factores influyentes en el desarrollo de este tipo de acciones: de profesión abogado, se formó en

la universidad pública, específicamente en la Universidad Nacional de La Plata, y luego se convirtió en Licenciado en Filosofía por la Universidad Nacional del Sur, donde también se desempeñó como docente. Fue un joven intendente, electo por primera vez en el año 2007<sup>48</sup>, a sus 35 años, por el Partido Justicialista, y ratificado en 2011, aunque en este segundo período pidió licencia para ocupar el cargo de Ministro de Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires (2011-2015). Previo a su asunción como jefe comunal había sido Concejal por dos mandatos consecutivos, Asesor del Consejo de la Magistratura de la Nación, de la Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires, y miembro Consultor del Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales.

En suma, la participación en estos organismos e instancias institucionales, le imprimieron un perfil singular, que puede haber tenido injerencia en el desarrollo de un interés más concreto por la proyección internacional de Bahía Blanca, sintetizado en la frase emitida en su discurso de asunción “(...) Quiero más ciudad en el mundo y más mundo en mi ciudad” (Herrero, 2014: 117).

Como se expresó previamente, el jefe comunal fue el impulsor de la Agencia de Relaciones Internacionales, así como de sus lineamientos de acción. En esta etapa, los recursos de planificación disponibles para el desarrollo de estrategias de internacionalización provinieron, principalmente, de los contactos con las principales agencias provinciales, nacionales e internacionales vinculadas directa o indirectamente a la temática en cuestión. En términos de infraestructura, la Agencia tuvo edificio propio, diferente del de la Secretaría de Gobierno, lo cual representó otro símbolo de cierta independencia en sus funciones. La Agencia tenía asignación presupuestaria, aunque los recursos establecidos eran considerados escasos, y contaba con personal altamente capacitado para desempeñar funciones en la misma, siendo su Directora, Licenciada en Relaciones Internacionales. Además, el resto de las personas que se desempeñaban laboralmente en la Agencia accedían a sus cargos por entrevista o concurso, según su situación laboral, si eran becarios o personal de planta, respectivamente, y esto permitió el establecimiento de roles diferenciales (Directora de la Agencia de Relaciones Internacionales, Gobierno Municipal de Bahía Blanca; en Calvento, 2012).

En suma, durante 2007-2011, la capacidad organizacional y administrativa del gobierno municipal bahiense estuvo determinada positivamente por la creación de la Agencia

---

<sup>48</sup> Durante el año 2006, se desempeñó como Intendente interino y en 2007 fue electo por el voto popular.



que, aunque presentó una posición no jerárquica en el organigrama, su rol fue valorizado por los funcionarios públicos y principalmente estimulado por el Intendente municipal. Fue destacable también el involucramiento de recursos humanos capacitados en temáticas pertinentes y el acceso a sus cargos por vías formales, y por último, las articulaciones al interior y al exterior del gobierno que desarrolló la Agencia, definiendo un estilo de administración descentralizado, y la disponibilidad de recursos de información, infraestructura y financieros (aunque estos últimos escasos, limitando algunas acciones) (Calvento, 2012).

Ahora bien, en 2011, ante la solicitud de licencia de Breitenstein asumió como intendente, quien había resultado primer concejal electo en las elecciones de ese año, el Dr. Gustavo José Bevilacqua. Abogado, recibido en la Universidad de Buenos Aires, cursó la carrera de Especialización en Contratación y Documentación Notarial en la Universidad Notarial Argentina, ejerció la docencia universitaria en la carrera de Derecho de la Universidad FASTA (sede Bariloche), y siguió estudios de postgrado (Especialización en Derecho en Alta Tecnología de la Universidad Católica Argentina y Maestría en Derecho Administrativo de la Universidad Austral). En forma paralela a su actividad profesional, desarrolló actividades empresariales, siendo titular de una empresa constructora.

Su carrera pública comenzó en 2001, cuando fue elegido concejal por el Partido Justicialista de Villarino, ejerciendo la Presidencia del Bloque de Concejales. Asimismo, fue Congresal Provincial del Partido Justicialista de la Provincia de Buenos Aires. En el 2006, bajo el gobierno de Cristian Breitenstein, comenzó su función pública en Bahía Blanca ocupando los cargos de Director de Coordinación *ad Honorem*, Subsecretario de Coordinación y Subsecretario de Gobierno, auditor de Obras particulares, y también Subsecretario de Producción, de Coordinación y finalmente Subsecretario de Legal y Técnica.

De acuerdo a los testimonios recabados, se observa cierta coincidencia en que la relevancia o grado de prioridad otorgada a las herramientas de participación internacional por los gobiernos municipales, están muy ligadas al perfil de liderazgo e intereses que proyecta cada Intendente. En tal sentido, los mismos actores de la administración pública involucrados en estos asuntos, dejan entrever que Bevilacqua no colocó a esta temática en un lugar de privilegio en la agenda municipal, y por ende, recibió un nivel de atención menor al detentado en la administración precedente:

*“La parte difícil de relaciones internacionales es esa, y hay veces que el objetivo está más claro que otras. Entonces.... si no hay una decisión política del intendente no participas en nada hoy. Por eso seguimos más los que somos de planta y que seguimos el tema, y por eso no se discontinuó por suerte” (Jefa del Área de Turismo del Municipio<sup>49</sup>)*

Adicionalmente, existe una percepción de que este tipo de temáticas, nunca cuenta con un lugar natural de prioridad en la agenda municipal, y que está sujeta a una permanente posibilidad de amenaza de postergación ante la inmediatez y urgencia de las temáticas tradicionales:

*(...) había un Área de Relaciones Internacionales, que se disolvió. Y bueno, la realidad de los municipios de Argentina es que falta el asfalto, falta esto y estos son como «lujos» (...) De acuerdo a la coyuntura del momento y al presupuesto, el municipio puede atender estos temas o no” (Jefa del Área de Turismo del Municipio)*

*“Muchas veces, al interior de los gobiernos hay funcionarios que están de acuerdo y otros que no están de acuerdo. A veces se torna difícil ver los beneficios en el corto plazo de este tipo de políticas, entonces por allí la administración municipal, que está unguida por dar respuesta a los problemas de todos los días (que te quedaste sin agua en un barrio, que te robaron en otro lado, o que la escuela no tiene para dar de comer ese día en el comedor), hace que, al no tener este tipo de políticas respuestas en el corto plazo, como que las dejas de lado” (Concejal de Bahía Blanca<sup>50</sup>)*

Lo cierto es que durante la administración de Bevilacqua, se disolvió la Agencia de Relaciones Internacionales, y los temas que manejaba esta área pasaron a ser de incumbencia de la Dirección de Ceremonial del Municipio, dependiente de la Secretaría Privada de la Intendencia, la cual articula directamente con Turismo, Deportes y Cultura.

Esta Dirección quedó a cargo de la antigua fundadora de la Agencia, Silvia Corinaldesi, una persona con una trayectoria de más de 38 años en la administración municipal bahiense. De acuerdo al relato de los trabajadores de Ceremonial, por ser una de las promotoras de la Agencia de Relaciones Internacionales, conocedora en profundidad de la temática, y su titular durante un período, cuando la Agencia desapareció, las actividades que desarrollaban, siguieron bajo su dirección, pero en el marco de otra dependencia gubernamental.

---

<sup>49</sup> Fuente: Entrevista realizada a la Jefa del Área de Turismo del Municipio, Julia Arocena el 11/5/2015.

<sup>50</sup> Fuente: Entrevista realizada a la Concejal de Bahía Blanca, Elisa Quartucci el 16/06/2015.

En la Dirección de Ceremonial trabajan cinco personas incluyendo a su directora, y generalmente se suma, de acuerdo a las actividades que se estén realizando, alguna persona de turismo, cultura, deportes. En cuanto a la formación de los recursos humanos del área, en general son técnicos en ceremonial, protocolo y alguno de ellos en relaciones públicas, pero no poseen formación específica en temáticas referidas a Relaciones Internacionales, Comercio Exterior o directamente, Internacionalización Municipal. De acuerdo a las personas que trabajan en esta Dirección, el financiamiento es escaso, y del presupuesto de Ceremonial depende lo que pueda generarse en términos de participación internacional municipal. La Dirección posee edificio propio, una sala que se utiliza para eventos o reuniones especiales y en cuanto a la planificación institucional, se evidencia cierto carácter reactivo de la agenda del área, en tanto se planifica el seguimiento de actividades que se enmarcan en las estrategias más consolidadas (por ejemplo, sistema de intercambio derivado del hermanamiento con la ciudad de Jacksonville), mientras la motorización de nuevos hermanamientos, recae en gran medida en iniciativas de particulares, migrantes u organizaciones, a las que se va dando curso, pero no son impulsadas ni promovidas activamente por el gobierno.

Desde esta óptica, y recuperando la visión de los actores entrevistados, la subsistencia de estrategias y políticas de internacionalización, se asentarían mucho más en las características internacionales de la ciudad, en la participación de algunos actores locales, o en la demanda de la ciudadanía, más que en la decisión del gobierno municipal:

*“Tiene que ver con las características de la ciudad. Por ahí hay ciudades que no son naturalmente internacionales. Bahía tiene el puerto, la universidad, los institutos de investigación, o sea es una ciudad que está abierta al mundo por sus propias características...”*

*“Yo creo que más que los gobiernos son las ciudades internacionales..., para mí hay que abrir un poco el concepto, porque fijate que Bahía es un ejemplo de eso y debe haber otras ciudades que es al revés, que por más que quiera el gobierno no son internacionales, que la misma comunidad no acompaña, no entiende, que no va...Para mí es la ciudad más que el gobierno”*

*“Y [también] es la demanda de la propia comunidad la que hace que a la gestión no le quede otra que trabajar lo internacional” (Jefa del Área de Turismo del Municipio)*

Siguiendo esta línea, Quartucci (2013), enfatiza en la inexistencia de una adecuada estructura municipal para impulsar políticas de inserción internacional. Esto lo relaciona al cambio constante de funcionarios y estructuras municipales orientadas a tales fines. Relata sintéticamente que durante la década del '90 y hasta 2003, las acciones de

internacionalización estuvieron bajo la órbita de la Dirección de Planificación Estratégica, siempre a cargo del mismo funcionario. Con el cambio de gobierno pasaron a depender de la Secretaría de Coordinación y Relaciones Institucionales, posteriormente estuvieron a cargo de la Agencia de Relaciones Internacionales y de allí pasaron a depender de la Dirección General de Asuntos Turísticos e Internacionales, a lo que se le suma la intervención de la Dirección de Ceremonial. Tampoco se observan acciones continuas de formación y capacitación de funcionarios locales que tengan como premisa el involucramiento en los temas de la cooperación internacional.

También es importante referirse al Área de Comercio Exterior de la Agencia de Desarrollo del Municipio, donde se centralizan las políticas de participación internacional vinculadas al comercio exterior. Esta oficina tuvo tres líneas de trabajo centrales en este período: capacitaciones; promoción (en ferias y misiones comerciales) y asesoramiento técnico. Sin embargo, de acuerdo a lo manifestado por su máxima autoridad, las acciones de comercio exterior se han ido paralizando en la etapa bajo estudio (especialmente en 2015 - año electoral), siendo cada vez menor el número de PyMes que desean participar en comercio exterior (Entrevista a encargada de la Agencia de Desarrollo de Bahía Blanca, 26/05/2015).

A través de sus actividades, esta dependencia ha articulado con el Puerto, con sectores gremiales empresariales y con el Centro de Despachantes de Aduana, vinculados a la Cámara de Comercio de Bahía Blanca. A nivel provincial han alcanzado una articulación fluida con la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales de la Provincia de Buenos Aires, y vínculos con la Fundación ExportAr, pero se insiste en una involución general en 2015. El financiamiento derivaba de recursos de gremiales empresariales (principalmente UIA y Corporación del Comercio, Industria y Servicios de Bahía Blanca), Banco Provincia y Banco Nación.

En cuanto al rol del Poder Legislativo local, el involucramiento del Concejo Deliberante se reconoce como marginal en esta etapa, en relación a períodos previos donde se identifica mayor injerencia e iniciativas desde el Concejo, bloques o concejales particulares. Esto es vinculado al grado de apertura que el Departamento del Ejecutivo brinda para dicha participación, que en el caso de estos años, se interpreta como nula.

En suma, en términos de capacidades organizacionales involucradas, se percibe cierto retroceso en esta etapa en cuanto a la desaparición del área específica del organigrama municipal, que canalizaba las actividades de participación internacional, lo cual se suma ya a una historia de recambios de funcionarios y/o áreas intervinientes que ha

caracterizado tradicionalmente al manejo de los asuntos internacionales en el Municipio. Asimismo, se evidencia un interés menor del intendente en funciones (2011-2015) sobre la temática específica, en relación al dispensado por su predecesor, aspecto que es reconocido por diversos actores como factor influyente. Y sobre todas las cosas, las escasez de financiamiento para actividades de esta naturaleza, algo que resulta una constante, y está en gran medida relacionado a la dificultad de mostrar resultados palpables de corto plazo de las vinculaciones y estrategias internacionales, lo cual conspiraría para desplazar estos temas ante la recurrente inmediatez de asuntos de agenda tradicionales (servicios públicos, servicios sociales, etc.).

### **La Dimensión relacional**

Para complementar el análisis de las capacidades organizacionales es necesario abordar la dimensión relacional<sup>51</sup> de las capacidades estatales y, es así que se avanza en identificar la vinculación y coordinación que establece el gobierno municipal con otros actores para el desarrollo de las políticas y estrategias de participación internacional. En tal sentido, se advierte una diversificada participación de actores sociales presentes en las iniciativas de gestión internacional del Municipio de Bahía Blanca, entre los cuales, se encuentran organizaciones de la sociedad civil, como colectividades de inmigrantes u organizaciones no gubernamentales (ONG), instituciones empresariales como la Unión Industrial de Bahía Blanca (UIA), organismos científicos y académicos y organizaciones mixtas como el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (CGPBB) y la Agencia de Desarrollo de Bahía Blanca.

Entre los actores individuales que intervienen en la generación de las estrategias se puede señalar una histórica participación de las colectividades de inmigrantes sobre todo en el establecimiento de los hermanamientos.

*(...) “en Bahía hay un grupo importante de colectividades extranjeras que participan constantemente en todas las convocatorias oficiales y siempre están presentes (...)” (Coordinadora de la Oficina de Protocolar, Gobierno Municipal de Bahía Blanca<sup>52</sup>)*

En particular, las colectividades extranjeras han facilitado el contacto, principalmente, con ciudades latinoamericanas y europeas, y han colaborado activamente en su

---

<sup>51</sup> Así, la dimensión relacional de las capacidades del municipio se entiende como sinónimo de capacidad política, que incluye las relaciones interinstitucionales, coordinadas y de conflicto, en el desarrollo de la política (Hilderbrand y Grindle, 1997; Alonso 2007).

<sup>52</sup> Entrevista realizada a la Coordinadora de la Oficina de Protocolar, Gobierno Municipal de Bahía Blanca, 11/5/2015

establecimiento, en algunos casos a través de la resolución de cuestiones de índole administrativas:

*“(...) en el caso del último hermanamiento que está en trámite se realizó a partir de una ciudadana peruana que hace muchos años que está en Bahía Blanca y muy cercana al municipio dado que forma parte de las colectividades extranjeras” (Coordinadora de la Oficina de Ceremonial y Protocolo, Gobierno Municipal de Bahía Blanca)*

También se trabaja conjuntamente con sectores empresariales y académicos. En el primer caso, con la Unión Industrial de Bahía Blanca (UIA) que dentro de su ámbito se encuentra la ventanilla permanente de la Fundación ExportAar desde donde se brindan capacitaciones *online* para facilitar actividades vinculadas a las exportaciones. En particular, los vínculos tienen como objetivo articular acciones para llevar adelante políticas de comercio exterior relacionadas a rondas de negocios o misiones comerciales.

*“(...) existen fuertes vínculos con la Unión Industrial y la Corporación del Comercio, Industria y Servicios (...) son dos gremiales fuertes que siempre están empujando a las empresas para que exporten o se inserten en nuevos mercados (...)” (Encargada de la Agencia de Desarrollo de Bahía Blanca<sup>53</sup>)*

Generalmente, estas instituciones aportan recursos financieros para la realización de las rondas o misiones, y en algunos casos las gremiales ofrecen sus instalaciones para llevar adelante el evento u organizar la difusión de las mismas. Por otra parte, se articulan acciones con la UNS con el objetivo de colaborar en el establecimiento de acuerdos interuniversitarios que, por ejemplo, se han generado a partir de acuerdos con ciudades hermanas (es el caso de Jacksonville). Como señala la encargada de la Subsecretaría de Relaciones Internacionales de la UNS,

*“(...) las relaciones entre la UNS y el Municipio de Bahía comenzaron a gestarse a partir de la creación dentro del municipio de una dependencia encargada de la cooperación internacional. En particular, se comenzaron a trabajar algunas temáticas vinculadas a “ciudades hermanas (...)” (Subsecretaría de Relaciones Internacionales de la UNS<sup>54</sup>)*

Sin embargo, los cambios institucionales de las áreas encargadas, el paso de una Agencia de Relaciones Internacionales a una Dirección de Ceremonial y Protocolo,

---

<sup>53</sup> Entrevista realizada a la Encargada de la Agencia de Desarrollo de Bahía Blanca, Inchausti, Guillermina 26/05/2015.

<sup>54</sup> Entrevista a Subsecretaría de Relaciones Internacionales de la UNS, Benedetti Laura el día 11/5/2015.

implicaron un retroceso de los vínculos entre el Municipio y la UNS, y las acciones sólo estuvieron centradas en cuestiones de tipo protocolar.

*“(...) en la actualidad con ellos se coordina la llegada de alguna visita importante, por ejemplo, el año pasado vino una delegación del gobierno de Dalian, una ciudad china hermana de Bahía Blanca (...)”* **(Subsecretaria de Relaciones Internacionales de la UNS)**

Asimismo, hubo un acercamiento con la Universidad de Cienfuegos vinculado a un hermanamiento que tiene la ciudad, en ese marco, se firmó un convenio y se avanzaron en actividades específicas. Actualmente, el departamento de historia sigue trabajando a nivel investigación pero no forma parte de una agenda común con el municipio sino a partir de vínculos personales. Otra de las experiencias fue una visita que se realizó a la Universidad de North Florida en el marco de un hermanamiento que existe con la ciudad de Jacksonville, Estados Unidos. Esta visita tuvo una agenda compartida con la municipalidad pero no hubo interés del otro lado, generalmente la agenda con Estados Unidos siempre es difícil de plasmar en algo productivo o al menos en un intercambio puntual. Es así que, en la actualidad las relaciones están basadas en actividades vinculadas a formación o eventos protocolares pero no existe una agenda común entre ambos actores (Di Meglio, 2015). Como fue señalado por la Subsecretaria del Área,

*“(...) la principal dificultad para trabajar con el municipio son los recursos humanos (...) la cooperación internacional requiere tiempo y años de buenas relaciones, a veces ayuda mantener a las personas o al menos la figura encargada (...) esto de que el área desapareció también es un retroceso (...)”* **(Subsecretaria de Relaciones Internacionales de la UNS)**

De esta forma, la rotación del personal encargado y la discontinuidad en el tiempo de las áreas hicieron que los lazos no fueran tan estrechos (Di Meglio, 2015). Siguiendo con el análisis de los vínculos entre los actores también se perciben distintos intentos de establecer una gestión asociada en el desarrollo de las políticas públicas de inserción internacional. Como lo señala Calvento (2012), en el caso de Bahía Blanca, se registran antecedentes de este tipo de articulación como la generación en el año 1993 del Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca, con representantes del gobierno de la Provincia de Buenos Aires, del Municipio de Bahía Blanca y de sectores industriales, de servicios y gremiales; y entre 1998 y 1999 el desarrollo del Plan Estratégico de la Ciudad de Bahía Blanca por impulso del gobierno local, donde “participaron más de doscientas entidades, representadas por 500 personas” (Zingoni, 2001:2) coordinados

por el Consejo Promotor<sup>55</sup> que se instituyó como el espacio de gestión asociada del Plan.

Por otra parte, la Agencia de Desarrollo<sup>56</sup> (creada por Ordenanza N° 14.640, en 2008) y el Consorcio de Promoción y Desarrollo de las Actividades Turísticas de Bahía (creado por Ordenanza N° 14.494, en 2007) se han convertido en espacios actuales de participación de distintos organismos nacionales y provinciales y diferentes sectores locales: económico, sindical, científico- tecnológico y financiero. Sin embargo, como señala la Encargada de la Agencia de Desarrollo de Bahía Blanca,

*“(...) la Agencia de Desarrollo se constituyó como un ente público-privado aunque en la actualidad mayoritariamente tiene incidencia el municipio (...)”*  
**(Encargada de la Agencia de Desarrollo de Bahía Blanca)**

Otra de las experiencias recientes es la creación de una mesa de exportaciones organizada por el Municipio que convocó a todas las instituciones públicas y privadas vinculadas al comercio exterior.

*“(...) participaba desde la aduana hasta las cámaras empresarias y empresas radicadas en Bahía, nos juntábamos una vez por mes para intercambiar información y realizar algunas actividades en conjunto (...) pero como todas la cosas terminó estando muy a cargo del municipio (...) me veía forzada a llamar a todos y terminaba siendo muy tedioso para las instituciones y nos dejamos de reunir (...) sigue existiendo pero ya no nos juntamos (...) lamentablemente esos ámbitos de participación se perdieron (...)”*  
**(Encargada de la Agencia de Desarrollo de Bahía Blanca)**

Asimismo, también debe mencionarse la vinculación que se establece con otros actores del plano político-institucional, haciendo referencia fundamentalmente a la relación entre el Poder Ejecutivo y el Concejo Deliberante, lo que permite dar cuenta del proceso político local, conflictivo y/o cooperativo, y evaluar relaciones de poder y estilos de

---

<sup>55</sup> Entre los actores que participaron se encontraban “representantes del Departamento Ejecutivo y del Concejo Deliberante (bloques Alianza UCR-FREPASO y Justicialista), Consejo Escolar, Universidad Nacional del Sur y Universidad Tecnológica Nacional, asociaciones sectoriales como el Consorcio de Gestión del Puerto, Cámara Regional de la Industria Unión Industrial de Bahía Blanca, Confederación General del Trabajo, Asociación Intercooperativa Regional, Unión de Empresas y Entidades de Servicios Corporación del Comercio y de la Industria, Bolsa de Comercio de Bahía Blanca, Arzobispado de Bahía Blanca, Mesa Coordinadora de Colegios y Consejos Profesionales de Sur Bonaerense, Bolsa de Cereales, Círculos de Periodistas, Federación Sociedades de Fomento, Consejo Municipal del Deporte y un representante por las instituciones culturales de Bahía Blanca” (Cravacuore, Ilari y Villar, 2004:73).

<sup>56</sup> En particular, la agencia lleva adelante tres tipos de actividades vinculadas al área de comercio exterior: a. Capacitación, b. Promoción: Ferias, misiones comerciales, c. Asesoramiento Técnico: logística para la exportación.



conducción (Arroyo, 2002:9). Como lo expresó la Coordinadora de la Oficina de Ceremonial y Protocolo,

*“(...) en las reuniones siempre existen representantes del concejo deliberante (...) se tratan y debaten los proyectos (...)”* **(Coordinadora de la Oficina de Ceremonial y Protocolo)**

Asimismo, la Concejal entrevistada señala que:

*“(...) en algunos proyectos de hermanamiento, el de Cienfuegos fue promovido por los concejales, a partir de la relación de algunos concejales con la Casa de la Amistad Argentino-Cubana con sede en Bahía Blanca se fomentó el acercamiento y se firmó (...)”* Sin embargo, *“(...) en la actualidad al no haber una política clara del departamento ejecutivo municipal los concejales nos hemos limitado a recibir algún embajador pero solo a cuestiones protocolares (...)”* **(Concejal de Bahía Blanca)**

En cuanto a los vínculos con instituciones públicas nacionales y provinciales, el Municipio expresa tener vínculos asiduos con la Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales y el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires con una sede en la misma ciudad, y en menor intensidad con la Fundación Exportar sobre todo en las políticas locales de comercio exterior. En algunos casos las rondas de negocios son financiadas a través de estas instituciones.

*“(...) trabajamos mucho con la Subsecretaria de Relaciones Económicas Internacionales, es más hace poco las rondas de negocios eran financiadas por esa institución (...) con Fundación Exportar también hay vínculos pero es más un ida, le pedimos más nosotros a ellos (...)”* **(Encargada de la Agencia de Desarrollo de Bahía Blanca)**

En suma, se advierte que el municipio de Bahía Blanca posee importantes vínculos individuales con actores públicos y privados locales como así también antecedentes significativos en la generación de espacios de articulación público-privada a nivel local. Sin embargo, se aprecia cierta dificultad para mantener en forma activa los espacios de articulación creados y la posibilidad de definir una agenda común entre los actores participantes y el municipio.

### **Consideraciones Finales**

El presente capítulo parte de asumir que durante el período bajo estudio, Bahía Blanca, catalogado como un municipio de tamaño intermedio con una participación internacional alta en el contexto del interior bonaerense, experimentó cierta paralización o retroceso en el desarrollo de su política internacional subnacional. Como resultado del

análisis efectuado en este trabajo, se advierte que tal comportamiento se encuentra en gran medida asociado a una involución de las capacidades estatales organizacionales y relacionales implicadas en ese proceso.

Los aspectos contextuales caracterizados, revelan la existencia de importantes recursos del territorio, económicos-productivos, físicos educativos y científico-tecnológicos, que proveen un contexto realmente facilitador para el desarrollo de una política internacional subnacional. Sin embargo, en términos de capacidades organizacionales involucradas, se percibe cierto retroceso en esta etapa en cuanto a la desaparición del área específica del organigrama municipal, que canalizaba las actividades de participación internacional, lo cual se suma ya a una historia de recambios de funcionarios y/o áreas intervinientes que ha caracterizado tradicionalmente al manejo de los asuntos internacionales en el Municipio. Asimismo, se advierte un interés menor del intendente en funciones (2011-2015) sobre la temática específica, en relación al dispensado por su predecesor, aspecto que es mencionado por diversos actores como factor influyente. Y sobre todas las cosas, la escasez de financiamiento para actividades de esta naturaleza, algo que resulta una constante, y está en gran medida relacionado a la dificultad de mostrar resultados palpables de corto plazo de las vinculaciones y estrategias internacionales, lo cual conspira para desplazar estos temas ante la recurrente inmediatez de asuntos de agenda tradicionales (servicios públicos, servicios sociales, etc.).

En cuanto a la dimensión relacional, también se pudo apreciar cierto retroceso en los vínculos con actores públicos y privados, sobre todo en la permanencia de los espacios de articulación público-privado creados para abordar distintas problemáticas vinculadas a la gestión internacional. Los testimonios obtenidos denotan dificultades para acordar una agenda común con el municipio producto de la discontinuidad y la rotación del personal encargado de esta función y la falta de lineamientos políticos claros en la materia. La mayoría de los vínculos internacionales gestados en esta etapa, se asocian más a esfuerzos individuales del personal de planta que ocupó ciertos roles relacionados a la función internacional en la gestión anterior que a esfuerzos institucionales propiamente dichos.

En tal sentido, se puede avanzar en una reflexión que indica que la permanencia de las estrategias de gestión internacional desarrolladas en este período están más asentadas en las características internacionales de la ciudad, en la participación de algunos actores locales, o en la demanda de la ciudadanía, que en la definición de una política

internacional subnacional proactiva del municipio. Así, el desafío estructural que revela este análisis radica en la necesidad de lograr que la inserción internacional municipal constituya una política del Estado local, que supere la imprevisibilidad y el cortoplacismo propio de la gestión del gobierno de turno.

### **Bibliografía**

- Alonso Guillermo (2007) “Elementos para el análisis de capacidades estatales”, en A. Guillermo (ed.), *Capacidades estatales, instituciones y política social*. Buenos Aires: Prometeo Libros.
- Arroyo, Daniel (2002) “La Participación de la Sociedad Civil en el nivel Local: Experiencias Regionales en Argentina”. Ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional de Políticas Sociales, organizado por la Asociación Argentina de Políticas Sociales y la Universidad Nacional de Quilmes. Quilmes, Argentina.
- Calvento, Mariana (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 en Ciencia Política, Universidad Nacional de San Martín (UNSAM).
- Cravacuore, Daniel, Ilari, Sergio y Villar, Alejandro (comps.) (2004) *La articulación en la gestión municipal. Actores y políticas*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- CREBBA (2011) Exportaciones e importaciones para Bahía Blanca. Datos sobre el Comercio Exterior, último acceso 21.04.2016 <http://creebba.org.ar/main/index.php?op=nota17072012>
- Di Meglio, Fernanda (2015) “La relación Municipio-Universidad en la política internacional subnacional”. Ponencia presentada en la II Jornada de Ciencia Política y Relaciones Internacionales "Construyendo la Política de la Teoría a la Práctica", organizada por la Universidad San Pablo Tucumán, 15-16 de octubre de 2015.
- Herrero, María Sol (2014) *La inserción internacional de los estados subnacionales: Bahía Blanca como caso de estudio*. Tesis de Licenciatura en Relaciones Internacionales. Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Tandil.
- Hilderbrand Mary y Grindle, Merilee (1997). “Building State Capacity in the Public Sector. What can be done?”. Grindle, (ed.).
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC). Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda, 2010, último acceso 28.12.2015 [http://web2.cba.gov.ar/actual\\_web/estadisticas/censo2010/index.htm](http://web2.cba.gov.ar/actual_web/estadisticas/censo2010/index.htm)
- Gárriz, Eduardo y Formiga, Nidia (2010). “Construcción de Territorialidades y Fragmentación Socio Espacial: Agentes y Acciones”. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales Scripta Nova*, Vol. XIV, núm. 331 (79). Disponible en: <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-331/sn-331-79.htm>

- Michellini, Juan José y Davies, C. (2009) “Ciudades intermedias y desarrollo territorial: un análisis exploratorio del caso argentino”. *Doc. Trabajo N° 5*. GEDESUR, Madrid.
- Nicolao, Julieta (2015) “Representaciones extranjeras, desarrollo local y gestión internacional de los gobiernos subnacionales. El rol de los consulados y las organizaciones de migrantes”, en M. Calvento (Comp.), *Procesos y actores en la Gestión de la Política internacional Subnacional.*, 1 ed. Tandil: CEIPIL.
- Observatorio Pyme Regional Suroeste de la Provincia de Buenos Aires. (2008). *Industria Manufacturera. Año 2007*. Buenos Aires: Fund. Observatorio Pyme, Universidad Tecnológica Nacional, Bononiae Libris
- Quartucci, Elisa (2013) *El posicionamiento competitivo de las ciudades en el sistema nacional e internacional. El caso del gobierno de la ciudad de Bahía Blanca*. Tesis de Maestría en Políticas y Estrategias, Universidad Nacional del Sur.
- Roccatagliata, Juan A. (2001) *Territorio y Gestión. Ciudades, regiones y territorios en el espacio mundial globalizado*. Editorial Docencia, Fundación Hernandarias, Bs. As., Argentina.
- Vapñarski, César y Gorojsvsky, Néstor (1990). *El crecimiento urbano en la Argentina*. Buenos Aires: GEL.
- Schroeder, Romina V. “La función de intermediación turístico-recreativa El caso de la ciudad de Bahía Blanca”, *Revista electrónica Nadir*, Año 2, n° 2 julio-diciembre 2010. Facultad de Educación, Pedagogía en Historia, Geografía y Ciencias Sociales. Universidad Autónoma de Chile: Disponible en <http://revistanadir.yolasite.com/nadir22.php>
- Velázquez, Guillermo (2004) “Aglomeraciones de tamaño intermedio y Calidad de Vida en la Argentina de los noventa”, en G. Velázquez et. al. *Nuestra geografía local: población, urbanización y transformaciones socio-territoriales en el partido de Gral. Pueyrredón, Argentina*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Zingoni, José María (2001) “Herramientas participativas para la co-gestión del desarrollo local: la experiencia de Bahía Blanca”. En Jornadas Oportunidades para el Financiamiento de Ciudades. Experiencias de las Ciudades del MERCOSUR de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile, 6 y 7 de diciembre de 2001.

Sitios web consultados:

Universidad Nacional del Sur [www.uns.edu.ar](http://www.uns.edu.ar)

Dirección Provincial de Estadísticas Gobierno de la Provincia de Buenos Aires:

<http://www.ec.gba.gov.ar/Estadistica/index.htm>

## Glosario de Siglas

AECID: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo.  
AFD: Agencia Francesa de Cooperación Internacional.  
AICE: Asociación Internacional de Ciudades Educadoras.  
AMBA: Área Metropolitana de Buenos Aires.  
ANPCyT: Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica.  
ANR: Aporte no reembolsable.  
AP: Aglomerado Productivo.  
APAS: Asociación Paulista de Supermercados  
APYME: Asamblea de Pequeños y Medianos Empresarios.  
APyMET: Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Tandil.  
ARFITECT: Programa ARGentina Francia Ingenieros TECnología  
ASEAN: Asociación de Naciones del Sudeste Asiático.  
ATI: Aglomeraciones de Tamaño Intermedio.  
BID: Banco Interamericano de Desarrollo.  
CABA: Ciudad Autónoma de Buenos Aires.  
CBC: Corredor Bioceánico Central.  
CEDETS: Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible.  
CEIPIL: Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales.  
CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe.  
CEPREX: Centro de Promoción de Exportaciones.  
CESSI: Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de Argentina.  
CET: Cámara Empresaria de Tandil.  
CFI: Consejo Federal de Inversiones.  
CGLU: Red Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales y Regionales Unidos.  
CGPBB: Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca.  
CIC: Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires.  
CIDA: Agencia Canadiense de Cooperación Internacional.  
Co.Pro.No.BA: Consorcio Productivo del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires.  
COBIO: Consorcio Biotecnológico de Tandil.  
CONICET: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas.  
COSAR: Cooperativa de Provisión Apícola de Santa Fe.  
CREEBBA: Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca.  
CSS: Cooperación Sur-Sur.  
CVG: Cadena de Valor Global.  
CVL: Cadena de Valor Local.  
DGCIN: Dirección General de Cooperación Internacional de la Nación.  
DIMESSUR: Distrito Industrial de Máquinas, Equipos y Servicios Industriales del Sur.  
DIMHO Sur: Distrito Industrial Metalmecánico Hortícola del Sur  
EEA: Estación Experimental Agropecuaria.  
FASTA: Universidad de la Fraternidad de Agrupaciones Santo Tomás de Aquino.  
FCCR: Foro de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur.  
FCH: Facultad De Ciencias Humanas.  
FISA: Feria de la Producción, el Trabajo, el Comercio y los Servicios del Sur Argentino.  
FLACMA: Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones Municipalistas.  
FLO: Fair Trade Labeling Organization.  
FOCEM: Fondo para la Convergencia Estructural del MERCOSUR.  
FONCyT: Fondo para la Investigación Científica y Tecnológica.  
FONTAGRO: Fondo Tecnológico Agropecuario.  
FONTAR: Fondo Tecnológico Argentino.  
GAT: Grupos de Asistencia Técnica.  
GEENaP: Grupo de Estudios de Economía Nacional y Popular.  
GEIB: Grupo Empresarial Integrado de Berisso.

GRIMSUR: Grupo Regional de Empresas Metalmecánicas del Sur.  
HCD: Honorable Concejo Deliberante.  
ICBC: Banco Industrial y Comercial de China.  
ICLEI: Gobiernos Locales por la Sustentabilidad  
IDEB: Instituto de Desarrollo Empresario Bonaerense.  
IDH: Índice de Desarrollo Humano  
IIES: Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur.  
INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos.  
INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.  
INTIA: Instituto de Investigación en Tecnología Informática Avanzada  
IPACyM: Instituto Provincial de Acción Cooperativa y Mutual.  
ISISTAN: Instituto Superior de Ingeniería de Software.  
IT SECTOR: Information Technology.  
ITNOBA: Asociación de Empresas del Polo Tecnológico del Noroeste de Bs.As.  
JICA: Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (Japan International Cooperation Agency).  
JIMA: Jóvenes Intercambio México-Argentina.  
MACA: Movilidad Académica Colombia-Argentina.  
MEPBA: Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.  
MERCOSUR: Mercado Común del Sur  
MINAGRI (hoy MINAGRO): Ministerio Agricultura, Ganadería y Pesca.  
MINCYT: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva.  
MOI: Manufacturas de origen industrial.  
MRECIC: Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto  
NBI: Necesidades Básicas Insatisfechas.  
NEA: Noreste Argentino  
NOA: Noroeste Argentino  
OEA: Organización de Estados Americanos.  
OIT: Organización Internacional del Trabajo.  
ONG: Organizaciones No Gubernamentales.  
ONU: Organización de Naciones Unidas.  
OSL: Observatorio Social Legislativo de la Honorable Cámara de Diputados de la Provincia de Buenos Aires.  
OVI: Oficina de Vinculación Internacional de Tandil.  
PBG o PGB: Producto Bruto Geográfico.  
PCT: Parque Científico Tecnológico.  
PEPSAM: Programa de Educación y Promoción de la Salud de Adultos Mayores.  
PEUZO: Programa de Estudios Universitarios en la Zona.  
PICT: Proyecto de Investigación Científica y Tecnológica.  
PID: Proyectos de Investigación y Desarrollo.  
PITEC: Proyectos Integrados de Aglomerados Productivos.  
PLADEMA: Laboratorio de Plasmas Densos Magnetizados.  
PMC: Plan Estratégico del Clúster.  
PNAPI: Programa Nacional Apícola del INTA  
PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.  
PPDL: Programa de Apoyo del Desarrollo Local.  
PRO: Partido Propuesta Republicana.  
PROAPI: Proyecto Integrado de Desarrollo Apícola.  
PROFEDER: Programa Federal de Desarrollo Rural Sustentable.  
PROSAP: Programa de Servicios Agrícolas Provinciales.  
PyME: Pequeña y Mediana Empresa.  
REDLAC: Plataforma para consolidar la apicultura como herramienta de desarrollo en Latinoamérica y El Caribe.  
SAGPyA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación  
SBC: Servicios Basados en Conocimiento.

SECAT: Secretaría de Ciencia, Arte y Tecnología.  
SECYT: Secretaria de Ciencia y Tecnología  
SEPYME: Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa  
SIIA: Sistema Integrado de Información Agropecuaria.  
SPU-ME: Secretaria de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación.  
SREI: Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales.  
TIC: Tecnologías de la Información y la Comunicación.  
UAM: Universidad Autónoma de Madrid.  
UCAR: Unidad para el Cambio Rural.  
UCCI: Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas.  
UCR: Unión Cívica Radical.  
UCR-FREPASO: Unión Cívica Radical- Frente País Solidario.  
UdelaR: Universidad de la República de Uruguay.  
UE: Unión Europea.  
UIA: Unión Industrial Argentina.  
UIBB: Unión Industrial Bahía Blanca.  
UIM: Unión Iberoamericana de Municipios.  
UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.  
UNESP: Universidade Estadual Paulista.  
UNIBO: Universidad de Bologna.  
UNICEN: Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires  
UNNOBA: Universidad Nacional del Noroeste de la Provincia de Buenos Aires.  
UNQ: Universidad Nacional de Quilmes.  
UNR: Universidad Nacional de Rosario.  
UNS: Universidad Nacional del Sur.  
UNSAM: Universidad Nacional de San Martín.  
UNT: Universidad Nacional de Tucumán.  
UPSO: Universidad Provincial del Sudoeste.  
URB-AL: Red de Cooperación Internacional de la Comisión Europea dirigido al conjunto de ciudades, aglomeraciones y regiones de la Unión Europea y de América latina.  
UTN-FRBB: Universidad Tecnológica Nacional-Facultad Regional Bahía Blanca.  
WBES: World Bank Enterprise Survey.  
WITSA: World Information Technology And Services Alliance.

*Impreso en el mes de agosto de 2016  
por Gráfica Digital La Copia, Yrigoyen 555, Tandil  
[lacopiatandil@hotmail.com](mailto:lacopiatandil@hotmail.com)*

*Tirada 100 ejemplares*