

**COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL)  
DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR TECHNISCHE ZUSAMMENARBEIT (GTZ)**

---

**DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: ESTUDIO DE  
CASO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA, ARGENTINA**

**PROYECTO CEPAL/GTZ "DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL Y  
DESCENTRALIZACIÓN EN AMÉRICA LATINA"**

Santiago, Chile, 2000

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/R.1964  
28 de julio de 2000

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL: ESTUDIO DE  
CASO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA, ARGENTINA**

---

El presente documento fue preparado por el Señor Guillermo Marianacci, en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ de *Desarrollo Económico Local y Descentralización* de la División de Desarrollo Económico. El autor desea agradecer el apoyo y los comentarios de Gabriel Aghón, experto Principal del Proyecto CEPAL/GTZ. Las opiniones expresadas en este documento, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de la exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización.

00-02-00

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
I. INTRODUCCIÓN .....	3
II. LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL .....	5
1. De la globalización a la diversificación de la economía local.....	5
1.1. La ciudad en la era de la globalización.....	5
1.2. La revalorización de lo local y el cambio morfológico de la ciudad.....	6
1.3. La ciudad dual .....	8
1.4. El nuevo sistema mundial de ciudades .....	9
1.5. El proceso de integración y las ciudades del Mercosur .....	9
1.6. Un nuevo papel para el gobierno local .....	12
2. El frente interno .....	12
2.1. La Municipalidad de Córdoba como agente del desarrollo económico local.....	12
2.2. Un nuevo papel y nuevas formas de gestión.....	13
2.3. El Plan Estratégico de la ciudad de Córdoba (PEC): Generador de los cimientos de la política e desarrollo y disparador de un nuevo relacionamiento público-privado.....	14
2.4. El Modelo de Desarrollo Económico Local y sus Objetivos: Apoyar a las PYME, mejorar en términos de competitividad y diversificar la economía de la ciudad.....	15
3. El programa de desarrollo económico de la ciudad de Córdoba .....	16
3.1. La estrategia desarrollada .....	16
3.2. Los componentes del programa.....	17
3.3. El apoyo a la ciencia y tecnología como parte de la política de desarrollo económico.....	17
II. EL TEJIDO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA.....	25
1. La ciudad en cifras.....	25
2. La integración de la ciudad en los mercados regionales, nacionales e internacionales. Córdoba en el Mercosur.....	29
3. Los actores intervinientes en el desarrollo económico local .....	32
III. EL RELACIONAMIENTO PÚBLICO-PRIVADO EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA.....	35
1. Un nuevo modelo de articulación en la política de desarrollo económico local.....	35
2. Nuevas institucionalidades y proyectos sinérgicos componentes del programa de desarrollo económico.....	37
2.1. La agencia de desarrollo económico: Un instrumento para mejorar la productividad y aumentar la competitividad .....	37
2.2. La Comisión Promotora del Telepuerto de Córdoba .....	41
IV. EL RELACIONAMIENTO PÚBLICO-PÚBLICO .....	43
1. La articulación de los niveles gubernamentales: El desafío que viene.....	43

1.1. La descentralización de las políticas de desarrollo económico .....	44
2. El escaso relacionamiento público-público en la iniciativa de la ciudad de Córdoba .....	45
2.1. El papel del gobierno nacional .....	45
2.2. El papel del gobierno provincial.....	46
2.3. La incubadora de empresas: Una herramienta para apoyar a los emprendedores .....	47
V. LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	49
1. Evaluación de los resultados .....	49
1.1. Evaluación al interior de la iniciativa .....	49
1.2. Evaluación a nivel de la economía local.....	59
2. Las materias pendientes .....	66
2.1. Aspectos macroeconómicos y del contexto .....	66
2.2. Aspectos propios de la iniciativa de desarrollo local .....	68
3. La agenda para el futuro .....	69
BIBLIOGRAFÍA .....	73
ANEXOS .....	75
Notas.....	81

## RESUMEN

En la década de los noventa, se ha hecho visible un conjunto de procesos que le presentan un convulsionado panorama a la ciudad latinoamericana. El proceso globalizador, la revalorización de lo local, el cambio morfológico de la ciudad, los procesos de integración en curso y la dualización de la sociedad, son fenómenos que transforman el papel y la importancia de una ciudad en la red global. En el espacio de los flujos, caracterizado por el intercambio de información fruto del avance de las telecomunicaciones, se ha generado un nuevo modelo de economía global que está liderado por centros importantes de toma de decisión y de servicios avanzados en los que se radica el desarrollo científico y la innovación tecnológica.

Todos estos aspectos, sumados a la problemática específica de la realidad económica de cada ciudad, obligan a los gobiernos municipales a redefinir su papel administrativo. Estas cuestiones que interactúan entre la ciudad y su contexto nos llevan a plantear un nuevo papel y nuevas funciones para el municipio con el objeto de intervenir favorablemente en el desarrollo económico-social en la era de la globalización.

El caso de la iniciativa de la ciudad de Córdoba (Argentina) no está ajeno al citado panorama. Luego del inicio de la ejecución del Plan Estratégico de la ciudad (PEC) en 1996, comienza a tener reflejo explícito a nivel municipal la política de promoción del desarrollo económico en términos institucionales y presupuestarios. En este sentido, el PEC actuó como generador de los cimientos de la política de desarrollo y disparador de un nuevo relacionamiento público-privado.

En el marco del programa de desarrollo económico, el municipio de Córdoba se propuso impulsar las acciones organizadas en cinco subprogramas: el de calificación de mano de obra y apoyo a las PYME; el subprograma de apoyo al comercio exterior y posicionamiento en el mercosur; el dedicado a la promoción internacional de la ciudad; el subprograma de información para el desarrollo; y el subprograma de construcción de infraestructura y uso del territorio urbano como ámbito de negocios.

A través del estudio del caso se pueden analizar las acciones llevadas a cabo para generar nuevas institucionalidades mixtas, como así también los diferentes tipos de conductas en torno a la iniciativa según el nivel gubernamental de que se trate. De aquí se desprende la necesidad de una mayor articulación de los niveles gubernamentales y surge con vital importancia para la promoción del desarrollo, llevar adelante una efectiva descentralización como la manera de mejorar la eficiencia de la acción pública, corregir efectos no deseados para ciertos segmentos de la sociedad y poner en ejercicio un efectivo control ciudadano.

## I. INTRODUCCIÓN

Antes de comentar la política de promoción de desarrollo económico aplicada por la ciudad de Córdoba, se hace imprescindible presentar los antecedentes que motivaron su formulación. Con miras a posibilitar una cabal comprensión de las acciones implementadas y favorecer una correcta evaluación de los resultados, se pretende explicitar en este apartado la problemática y los desafíos que se afrontan con la iniciativa.

En este sentido, la justificación de la adopción del papel de promotor del desarrollo económico por parte de la municipalidad de Córdoba, opera desde dos vertientes claramente diferenciadas: la primera, relacionada con una serie de procesos que caracterizan a este comienzo de siglo y que impactan de igual manera a cualquier ciudad de la región; mientras que la segunda está referida a cuestiones específicas del asentamiento tomado como caso.

Al solo efecto del análisis del concepto anterior, podemos convenir en dividir la realidad económica urbana en dos grandes ámbitos: a) el interno a los límites de la ciudad y b) el contexto que la rodea sin importar la distancia que éste implica.

Cualquier asentamiento urbano (sin importar su tamaño) cuenta con condiciones que le son propias y poseen un inventario de fortalezas y problemas que deben aprovechar, solucionar y aprender a operar para posicionarse acertadamente en el concierto mundial de ciudades.

Por otra parte, durante la década de los noventa ha hecho visible un conjunto de procesos que dibujan un convulsionado panorama que le representa múltiples retos a la ciudad latinoamericana de este nuevo milenio. Al exterior de las fronteras de la ciudad, se debaten una serie de fuerzas que influyen positiva o negativamente en ella. Estas oportunidades y amenazas hacen a su vez, que las ciudades actúen y reaccionen, buscando influir en el contexto.

Todo este conjunto de interacciones entre el “adentro y el afuera” configura un sistema que va permeabilizando cada día más los límites de la ciudad. A su vez, obligan a su gobierno local a hacerse cargo de nuevas funciones que antes correspondían exclusivamente a otros niveles de gobierno.

El peor error que podría cometerse al formular una política urbana o regional de desarrollo económico, sería desconocer una serie de factores externos a la ciudad, sin incluir un exhaustivo análisis sobre cómo influyen los mismos en la economía local. Veamos entonces las cuestiones que operan en el contexto y seguidamente los antecedentes específicos del caso Córdoba.

## II. LA POLÍTICA DE PROMOCIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

### 1. De la globalización a la diversificación de la economía local

#### *1.1. La ciudad en la era de la globalización*

Las puertas del siglo XXI presentan un panorama de profundas transformaciones que se vienen sucediendo con gran vertiginosidad. Resulta difícil percibir a simple vista y mucho más dimensionar los impactos que estos cambios generan sobre los asentamientos urbanos. La ciudad siempre ha sido un hecho físico tangible, construido por los valores culturales de una sociedad, la doctrina de un partido político en el gobierno, un sistema de acumulación de capital en particular, todas variables que parecen ser internas que van modelando y remodelando el espacio urbano.

Sin embargo, hoy más que nunca, estos asentamientos parecen estar enfrentando un escenario de mayor incertidumbre en virtud de su mayor permeabilidad a las fuerzas del contexto. ¿Qué hace que un individuo viva en una ciudad y pueda trabajar en otra, ubicada a cientos de kilómetros de la primera? ¿Qué tipo de magia hace que podamos ver por televisión en tiempo real el enjuiciamiento del presidente de un país poderoso o podamos asistir como si fuera una película a una guerra verdadera? ¿Qué máquina tan potente hace que cada vez se produzca más con menos personal, generando desempleo y exclusión? ¿Qué tipo de artefacto consigue que el dinero se mueva en segundos desde un lugar hacia las antípodas, poniendo en riesgo la economía de la que dependen cientos de miles de personas? ¿Qué facilita un tipo de organización empresarial-industrial que convierte a grandes fábricas en estructuras de cartón, que se levantan en horas y se mudan a otra ciudad localizada en otro continente? ¿Qué extraño diseño produce la desaparición de líneas de frontera y se acuñe una moneda común para grupos de países que anteriormente hubieran considerado este hecho como la más flagrante entrega de su soberanía?

Otras dadas relacionadas son: ¿Qué tipo de modisto consigue que una mujer japonesa, se vista exactamente igual a otra que vive en una ciudad americana o europea? ¿Por qué ahora, en cualquier ciudad del mundo se puede comer comida china elaborada con ingredientes venidos de China o hamburguesas con el mismo sabor hechas con materias primas locales? ¿Por qué hoy una canción es famosa en todo el mundo simultáneamente? ¿Qué hace que un empresario que, caminando por las calles del distrito de negocios neoyorquino, pueda ver y escuchar sin la existencia de ningún cable lo que ocurre en las bolsas de valores de Sudamérica o Asia? ¿Qué tipo de propaganda hace que los colores partidarios de los gobiernos de los países desarrollados se homogeneicen, permutando todos al mismo tiempo la ideología neoliberal por la socialdemocracia, luego a la inversa y así sucesivamente? ¿Cómo se realiza el proceso a través del cual con una tarjeta de plástico obtenida en nuestro banco local, se pueden pagar nuestras compras en diferentes ciudades pertenecientes a otros países? ¿Qué procedimiento, teclado de computadora mediante, hace posible cerrar trato con un vendedor que no conocemos ni sabemos dónde está?

Las respuestas a todas estas preguntas están motivadas en parte por la innovación tecnológica. El avance tecnológico aplicado a las comunicaciones y al transporte está haciendo que la distancia deje de ser un elemento de importancia en la articulación de las relaciones entre ciudades, las empresas y en definitiva entre la gente.

Existen varias perspectivas para conceptualizar a la globalización. En principio podemos decir que significa el colapso de las distancias y por tanto, la generación de un nuevo espacio, esta vez transnacional y por ende de carácter mundial.

Según Ulrich Bech<sup>1</sup> "la globalización significa la perceptible pérdida de fronteras del quehacer cotidiano en las distintas dimensiones de la economía, la información, la ecología, la técnica, los conflictos transculturales y la sociedad civil y relacionada básicamente con todo esto, una cosa que al mismo tiempo modifica a todas luces con perceptible violencia la vida cotidiana y que fuerza a todos a adaptarse y a responder".

Al decir de Riccardo Petrella y el Grupo de Lisboa<sup>2</sup> "la globalización hace referencia a la multiplicidad de vínculos e interconexiones entre los Estados y las sociedades que construyen el actual sistema mundial."

En nuestras palabras, el proceso globalizador se explica en el notable impacto que produce una decisión tomada, un hecho acaecido o una acción ejecutada en un lugar del mundo, en otros múltiples puntos o ciudades ubicados a miles de kilómetros de aquel.

En la actualidad cualquier ciudad de la región enfrenta al fenómeno conocido como globalización y se ve presionada a emprender acciones para intervenir, aunque no sea implícitamente, en la formulación de políticas de desarrollo local.

### ***1.2. La revalorización de lo local y el cambio morfológico de la ciudad***

La globalización ha penetrado en la vida cotidiana del hombre urbano y ha generado efectos que la modifican sustantivamente. Paradójicamente el proceso globalizador ha producido, además de efectos no deseados, una revalorización de lo local, un redescubrimiento de lo urbano.

Dice Robertson<sup>3</sup> que "lo local y lo global no se excluyen mutuamente. Al contrario, lo local debe entenderse como un aspecto de lo global". De esta forma, se ha creado el término "glocalización" para nombrar a estos dos procesos que se dan juntos y que más bien son complementarios antes que antagónicos.

Existen al menos tres síntomas, muy fáciles de identificar, que confirman que la ciudad ha pasado a ser un actor privilegiado junto a todo lo global.

El primero parte del hecho de que la cultura no se ha unificado, es decir que la globalización pareciera no haberse dado en el plano cultural. Es más, ante la presión de los bombardeos del proceso de globalización, en el ámbito local se ha provocado una reacción inversa que hace que se preserven las costumbres, el arte, los símbolos, las creencias, el folklore y la infinidad de aspectos que definen a cada localismo. En este sentido, fruto del avance de las telecomunicaciones, de la apertura del comercio y del incremento del turismo, se conocen globalmente estas especificidades locales con mayor facilidad y se aprovechan los avances tecnológicos para difundirlos y emprender programas de *city marketing*.

Todo el mundo cuando come comida china sabe que es china, cuando escucha un tango sabe que viene de Buenos Aires y cuando ve a Mickey Mouse sabe que éste vive en Orlando. Cada ciudad con el objetivo de explotar sus atractivos aprovecha aspectos de su propia cultura para diferenciarse de las demás y atraer turistas, inversiones, recursos que movilicen la economía local y creen fuentes de trabajo.



En segundo término, aún en la economía del espacio de los flujos<sup>4</sup> la gente necesita salir de un punto (de un aeropuerto en una ciudad) para llegar a otros, las empresas se encuentran inmersas en un movimiento de relocalización para poder producir, las casas de hamburguesas y las de alta costura requieren de un lugar donde asentarse para promocionar su producto, las bolsas de valores necesitan de uno o varios centros localizados donde haya infraestructura tecnológica para poder realizar las transacciones, etc. A todos los actores incluidos en la economía global les hace falta una base física, una plataforma territorial, para poder desenvolverse y ella es la ciudad.

Un tercer aspecto que actúa como síntoma de la importancia que cobra lo local, surge del hecho de que las empresas globales deben producir en mercados volcados al cliente. Por tanto se ven obligadas a adecuar su producto a la idiosincrasia del lugar donde se vende, es decir a los gustos específicos que se poseen en el espacio local. Esto es posible gracias a la flexibilidad y descentralización con que se implementan los sistemas de producción.

El otro tema a discutir en esta sección se refiere a que, así como el sistema mundial de ciudades se ha transformado en función de la globalización, la tecnología y los nuevos procesos productivos, también la propia conformación interna de la ciudad se ha visto superlativamente modificada por estos aspectos. Los mismos han tenido una influencia directa en el uso del suelo urbano y en la forma de construir y usar la ciudad. Por otro lado, también han influido en la calidad de vida de sus habitantes y en su inclusión en los derechos ciudadanos.

Dice Castells<sup>5</sup> al analizar la creación de nuevos procesos espaciales que “el espacio no es una fotocopia de la sociedad: es la sociedad misma”. Por tanto, existe una relación directa entre la forma en que se va construyendo y reconstruyendo una ciudad y su situación social. Precisamente, el espacio de los flujos diseñado por las tecnologías de información y comunicación aplicadas a la producción y a la vida cotidiana tiene un reflejo físico en la urbanización.

La ciudad que participa de la red global estará estructurada conforme a algunos factores, aunque los mismos tienen distintos efectos para los diferentes casos específicos en virtud de su propia historia:

- La clase con mayores ingresos construye espacios exclusivos y segregados del conjunto de la sociedad, dándose una construcción no pública de ciudad con servicios gestionados privadamente con poco control estatal (seguridad, limpieza, iluminación, espacios verdes y de recreación, equipamientos de uso común, etc.).
- El precio de la tierra actúa como barrera protectora de esta clase dirigente, compuesta por empresarios y profesionales con alto nivel de calificación.
- La clase dirigente transforma y adecua el espacio en el que vive y trabaja, a efectos de estar conectados con el mundo global. Por otra parte, el Estado y los gobiernos locales no han conseguido incluir al resto de los ciudadanos en esta dinámica.
- El nuevo espacio industrial está diseñado por la capacidad tecnológica y organizativa de distribuir el proceso productivo en diferentes localizaciones. Gracias a las telecomunicaciones y la flexibilidad de la fabricación no se generan mayores problemas en la coordinación de sus componentes.
- La descentralización empresarial, de los servicios y de las actividades de oficinas se muda desde el núcleo de la ciudad hacia la periferia de la misma.
- El automóvil pasa a ser un importante medio de transporte lo que genera grandes conflictos de tránsito y la consecuente y desorbitante inversión pública para solucionarlos.
- Los medios de transporte público intraurbano entran en colapso y los que mantienen alguna eficiencia requieren de un alto nivel de subsidio.

- El teletrabajo, la telecompra, la telebanca, la telemedicina, la educación a distancia, influirán en el futuro en la estructura urbanística de la ciudad.
- La especialización altamente concentrada en ciertas zonas de la ciudad se está dando como una característica básica del uso del suelo urbano.
- Se dan procesos de abandono de las zonas céntricas y la generación de barrios de categoría en las zonas suburbanas.
- Casi siempre la renovación y revalorización de las zonas céntricas tugurizadas se da a través de procesos de generación de centros de negocios o “*bussines districts*” con servicios dotados de alta tecnología.

Entre lo local y lo global ha quedado un vasto espacio que demora en articularse. Esto genera inestabilidad tanto en la sociedad urbana como en los diferentes niveles gubernamentales, pero fundamentalmente deja desguarnecido al gobierno local.

### **1.3. La ciudad dual**

Los conceptos mencionados en lo que va del presente apartado no sólo tienen un efecto directo en la economía local sino también en la realidad social de cualquier ciudad.

Se ha dado un cambio en la escala del mercado pasando a ser global y esto ha implicado una profunda reforma en la organización de la empresa. En la actualidad, el mercado es el mundo y esto requiere de una estructura organizacional que está dotada de una fuerte descentralización y de una gran flexibilidad. Es decir, se descentraliza la localización de operaciones de montaje en cualquier parte del mundo conforme a las ventajas del precio de la mano de obra y se concentra la toma de decisiones y las actividades de investigación y desarrollo en una sede central. Asimismo, debido a la predominancia del capital sobre el trabajo, la empresa flexibiliza y degrada las condiciones de contratación a efectos de poder adaptarse a la continua modificación de las condiciones del mercado global.

Todo esto sumado a otros factores tal como la ideología reinante en los últimos años, nos ha conducido a una nueva lógica de localización de inversiones, a procesos de exclusión de grandes zonas del mundo y a la dualización de la sociedad urbana. La dualización no sólo aqueja al propio funcionamiento de la ciudad sino que, lo que en definitiva importa, afecta gravemente la calidad de vida de la totalidad de su población. Hasta la clase con mayor nivel adquisitivo se siente incómoda por la sensación de inseguridad que les genera.

Estas cuestiones contribuyen a la generación de una nueva estructuración de la morfología de las ciudades y han conformado un nuevo modelo de sociedad que provoca la exclusión de buena parte de la población.

A este proceso se lo denomina como “dualización” y su efecto es la configuración de una ciudad dual. Esta se caracteriza por la eliminación de la clase media y la polarización de dos clases totalmente incomunicadas entre sí, una de ellas conectada a los beneficios del avance tecnológico y el mundo globalizado y la otra totalmente excluida de los mismos. Va de suyo que este nuevo modelo de sociedad urbana no está exento de conflictos ni de inversiones poco eficientes (¿De qué sirve rodear por un alambrado olímpico y de guardias de seguridad a un barrio de alta categoría sino fuera por los altos niveles de inseguridad generada en parte por el desempleo y la exclusión? ¿Por qué construir un barrio residencial con viviendas lujosas en espacios aislados y suburbanos, cuando su lejanía vuelve más caro el tendido de las redes de infraestructura cuyo mantenimiento no es financiado por nadie?). Consecuentemente, este proceso produce un “adentro” y un “afuera” de la sociedad global lo que implica el disfrute de las bondades de la globalización y el sufrimiento de

los efectos no deseados de la misma por otra parte de la población. También tiene una clara expresión espacial en la ciudad en la que se refleja una constante lucha por diferenciar y dominar territorios. Este aspecto salta a la vista fácilmente, tan fácilmente como se diferencia visualmente la opulencia y la miseria.

En cualquier ciudad latinoamericana, es el municipio quien regula el territorio y detenta el poder de policía urbanístico. Además es el nivel de gobierno más cercano a las necesidades sociales.

#### ***1.4. El nuevo sistema mundial de ciudades***

La alta movilidad de la información y de las personas, también se da con el capital y la radicación de inversiones en función de la apertura del comercio y la internacionalización de la economía. Los nuevos procesos productivos configuran un nuevo modelo de mercado y nuevas formas de organización industrial, constituidas por empresas dotadas de una funcionalidad espacialmente dispersa y de una gran coordinación que permite una eficiente integración. Esta nueva estructura industrial, causa y efecto de las nuevas tecnologías, permite además la posibilidad de levantar y mudar a otro sitio un establecimiento empresarial en un período muy corto de tiempo, convirtiéndose en una amenaza para la ciudad donde se encuentra radicada.<sup>6</sup>

Las empresas respondiendo a la globalización deben respetar las nuevas reglas de juego de la economía post-industrial. En función de la gran concentración empresaria que se da en ciudades importantes del mundo y de la necesidad de hacer competitivos sus procesos productivos, han transformado la demanda de empleo y la forma en que se movilizan los capitales.

De esta manera, tal como lo explica Saskia Sassen,<sup>7</sup> se dan dos fenómenos que simultáneamente impactan en la vida de los ciudadanos: el papel y la importancia de una ciudad en la red global de ciudades y por otro lado la lógica de radicación de actividades en el territorio local.

En el “espacio de los flujos”<sup>8</sup> caracterizado por el intercambio de información fruto del avance de las telecomunicaciones, se ha generado un nuevo modelo de economía global que está liderado por centros importantes de toma de decisión y de servicios avanzados en los que se radica el desarrollo científico y la innovación tecnológica. Castells nombra a estos centros urbanos como “ciudades informacionales”, mientras que otros autores las han bautizado como “ciudades globales” en sustitución al concepto de ciudad mundial más ligado al tamaño y al grado de cosmopolitismo.

Paralelamente, a esta fuerte concentración que se da en un reducido número de ciudades globales, se le suma un proceso de descentralización que provoca la aparición de otras ciudades importantes pero de menor nivel, en las que se localizan actividades de producción y de servicios menos avanzados. Para este segundo grupo de ciudades, las que están directamente interconectadas con las primeras, las empresas han demandado una mano de obra semicalificada y prescindible conforme a los vaivenes del mercado.

Ambos tipos de ciudades son atractoras de empresas y éstas poseen una lógica particular para decidir dónde localizarse. Producto de la fuerte desocupación existente a nivel mundial, hoy las ciudades compiten entre sí encarnizadamente para lograr inversiones directas que incrementen su nivel de actividad. La excesiva concentración en las grandes ciudades y la descentralización hacia otras ciudades de menor nivel diseñan un nuevo mapa mundial.

#### ***1.5. El proceso de integración y las ciudades del Mercosur***

Otro aspecto que caracteriza al panorama actual, es que las fronteras nacionales se desdibujan y se dan en cada continente procesos de integración (el ALCA, el Mercosur, el Mercado Común, etc.) que ponen en tensión las

identidades y los sistemas tradicionales de gobierno. Ahora las políticas de los gobiernos nacionales se supeditan a lo que decida el bloque de países.

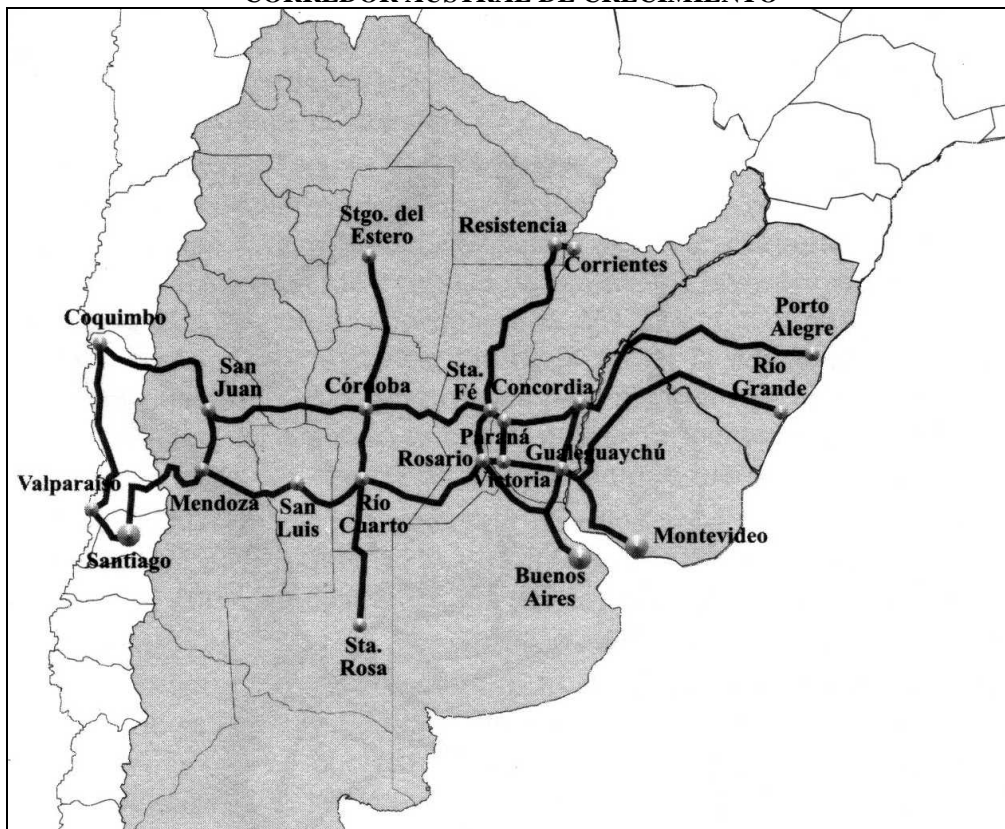
Todas las cuestiones, procesos y fenómenos, excesivamente simplificados en este apartado por el autor, también tienen efectos e impactos a nivel de la región y en las ciudades del Mercosur.

En primer lugar, nótese que estamos hablando de región y no de un país en particular o de una simple sumatoria de países. Esto se debe a que el mercado se transformó, quizás sin la necesidad de la existencia de pactos y normativas jurídicas propias del proceso de integración. Tanto ha cambiado el mercado que resulta imposible realizar cualquier análisis sin considerar las nuevas fronteras que en la actualidad existen.

Sin embargo, en la realidad no son los límites jurisdiccionales del Mercosur los que fijan cuáles son los territorios que forman parte de él. Esto nos lleva a preguntar: ¿Cuál es el verdadero Mercosur?

Esto puede apreciarse al observar que el mismo está delimitado por lo que se ha denominado como Corredor Austral del Desarrollo.<sup>9</sup> Hace unos años Jordi Borja en una conferencia en Córdoba llamaba por “banana estratégica” a la zona geográfica que une Belo Horizonte con Valparaíso, pasando por una serie de ciudades en las que “suceden cosas” que marcan la vida de los ciudadanos de toda la región. A esta altura de los acontecimientos podemos decir que el nordeste brasileño, el sur argentino-chileno, buena parte de Paraguay y Bolivia, el noroeste de la Argentina y parte del Uruguay, son territorios que quedan excluidos en la toma de decisiones y tienen limitada su capacidad de acceder al proceso de desarrollo.

#### CORREDOR AUSTRAL DE CRECIMIENTO



Por otra parte, así como la bibliografía da ejemplos del resto del mundo sobre el papel e importancia de distintas ciudades y explica el proceso que interrelaciona a las mismas en virtud del intercambio de flujos de bienes, servicios e información, lo propio ocurre a nivel de esta región.

Si bien para poder sacar conclusiones valideras sobre esta temática es imprescindible exponer las cifras de las series estadísticas, podemos esbozar apriori cómo está configurado el nuevo mapa de ciudades en el Mercosur.

Está claro que São Paulo, Buenos Aires y Rio de Janeiro no son todavía ciudades globales de la dimensión y estatura de Nueva York, Londres y Tokio. No obstante, ellas actúan y muy seguramente actuarán con mayor preponderancia, con un grado de similitud a estas últimas. En todo caso, las citadas “capitales del Mercosur real” han pasado a ser de las primeras en el segundo pelotón de ciudades de la red mundial y están altamente interconectadas con las ciudades globales.

Este sistema en red de ciudades en que se ha corporizado un nuevo modelo del mundo, se basa en nodos que se interrelacionan con subnodos y estos con otros de menor nivel. La diferenciación entre ellos es una cuestión de jerarquía dada y lograda por las funciones que cumplen. De esta manera, las ciudades que operan como centros principales tienen la funcionalidad de concentrar la toma de decisión y por lo tanto el poder económico-financiero, la generación de la información global y el desarrollo científico-técnico y cultural. Más allá de estas ciudades globales o nodos centrales, el resto de regiones, subregiones y países tienen sus propios nodos que los conectan a la red global.

El citado sistema se completa con otros lugares y ciudades que están desconectados de la red configurada por la economía informacional. Excluidos del espacio de los flujos sufren el deterioro económico y social.

En este sentido, el sistema pasa a ser una red tecnológica-industrial que arma subredes que están interconectadas. Richard Gordon<sup>10</sup> manifiesta que “en este nuevo contexto global, la aglomeración en un emplazamiento, lejos de constituir una alternativa a la dispersión espacial, se convierte en la base principal para la participación en una red global de economías regionales. Regiones y redes constituyen polos interdependientes dentro del nuevo mosaico espacial de innovación global.”

Todas las ciudades que conforman el Mercosur están sometidas también a este proceso y están sujetas y son generadoras de los mismos impactos que se han tratado de explicar en lo que va del documento. De esta forma, aparecen los subnodos del segundo pelotón de la red regional: Belo Horizonte, Porto Alegre y Curitiba, Córdoba y Rosario, Montevideo, Santiago de Chile y Asunción.

A la vez se dan en esta subregión dependencias e interrelaciones que sobrepasan la estructura geopolítica basada en la legalidad jurisdiccional. Córdoba depende de Buenos Aires y São Paulo y está mucho más interrelacionada con Belo Horizonte y Rosario que con la mayoría de las ciudades medianas cercanas.

Ahora bien, ¿cómo se configura el Mercosur real? Resulta necesario responder acertadamente y con la suficiente capacidad de análisis este cuestionamiento por dos razones principales: La primera de ellas se refiere a que para poder fijar políticas en los diferentes niveles de gobierno (inclusive el supranacional) es necesario comprender la actual dinámica de flujos económicos y tecnológicos. Sólo de esta manera el sector gubernamental podrá intervenir de modo adecuado en la formulación de políticas de crecimiento económico y de generación de empleo. La segunda razón está encauzada a responder al proceso de exclusión de grandes

zonas de la región y de segmentos importantes de las ciudades, que quedan fuera del proceso de desarrollo. Es decir, planear y ejecutar acciones que transformen a la ciudad dual y se aboquen a la construcción de una nueva sociedad urbana.

### ***1.6. Un nuevo papel para el gobierno local***

Sin lugar a dudas estas macrotendencias producen un impacto en el territorio, en la ciudad y en los ciudadanos, a la vez obligan al gobierno local a redefinir su papel administrativo-prescindente e incorporar nuevos instrumentos que le permitan aprovechar las oportunidades que le presenta el contexto o cuanto menos, prepararse para reducir los riesgos que estos procesos globales o contextuales implican.

Todos estas cuestiones que interactúan entre la ciudad y su contexto nos llevan a plantear un nuevo papel y nuevas funciones para el municipio y determinar el papel que le toca al gobierno local (teniendo en cuenta sus potestades, incumbencias y reales posibilidades) en el proceso de desarrollo económico-social en la era de la globalización. En síntesis, responder a la pregunta sobre ¿qué puede hacer un municipio ante este escenario?

Desde la perspectiva planteada en este punto del documento, parecería demasiado abstracto para el municipio intervenir en esta temática y además que posee un limitado campo de acción. Sin embargo, en esta época ya no alcanza con que una municipalidad sea proveedora de infraestructura y de servicios urbanos. Debe dejar de lado su papel pasivo-prescindente, para pasar a ser un agente propositivo y facilitador de negocios.

## **2. El frente interno**

### ***2.1. La Municipalidad de Córdoba como agente del desarrollo económico local***

En la sección anterior se enunciaron los aspectos generales o del contexto que afectan en la actualidad a cualquier ciudad de la región; resulta desacertado dejar de conectar la realidad patrimonio de una ciudad con lo que sucede en el marco global, si se desea diagnosticar y formular acciones que promuevan el desarrollo económico local.

Más adelante se expondrá brevemente el papel de los gobiernos Nacional y Provincial en este tipo de políticas. No obstante, adelantamos que la actuación de los mismos por defecto, ha favorecido en mucho a que la municipalidad de Córdoba haya ganado rápidamente un lugar en la mesa de decisiones del ámbito empresarial.

Esto permitió que la municipalidad de Córdoba se haya consolidado rápidamente como interlocutor válido en la promoción del desarrollo económico a nivel de la ciudad, temática en la que hasta el primer lustro de los noventa no había intervenido.

Luego del inicio de la implementación del Plan Estratégico de la ciudad de Córdoba (PEC), comienza a tener reflejo explícito a nivel municipal la política de promoción del desarrollo económico en términos institucionales y presupuestarios.

En los primeros meses de 1996 se crea la Subsecretaría de Planeamiento Estratégico y Desarrollo Económico de la Municipalidad, con dependencia directa del Ejecutivo Municipal es decir del Intendente,<sup>11</sup> mediante la sanción de la Ordenanza correspondiente y del Decreto 451/96 "A" del 8/3/96. Las principales funciones asignadas a la Subsecretaría fueron, además de gestionar la política de desarrollo económico, la de coordinar la implementación y el seguimiento del PEC, llevar el Sistema de Información Municipal (SIM) y

actuar de Unidad Ejecutora Municipal del financiamiento proveniente de los organismos multilaterales de crédito. De esta forma, el grupo de técnicos que venía llevando las acciones de coordinación general del Plan, se hicieron cargo (formalmente y por primera vez en la historia de la municipalidad) de la implementación de los proyectos de promoción del desarrollo económico.

Consecuentemente, el gobierno local de Córdoba pretendió asumir un nuevo papel como promotor del desarrollo económico local, dinamizador del nivel de actividad de su ciudad y generador de condiciones que favorecieran la creación de empleo. Ante este desafío, asumido también por ser el nivel gubernamental más cercano a la gente y por tanto más expuesto a sus demandas, el gobierno municipal debió preocuparse por que las empresas radicadas en su territorio ganaran en términos de productividad y en consecuencia mejoraran la competitividad de la ciudad.

## ***2.2. Un nuevo papel y nuevas formas de gestión***

No hay estrategia de promoción del desarrollo económico de la ciudad sin la transformación del gobierno municipal a través de la implementación de instrumentos de modernización de su estructura.

Para la consecución de un gobierno local moderno es necesario que el mismo asuma el desafío de convertirse en un elemento dinamizador del crecimiento. Ya no es suficiente que el municipio se oriente sólo a la prestación de un conjunto de servicios urbanos y a la concreción de obras de infraestructura y equipamiento; su nuevo papel consiste en orientarse fuertemente a la promoción del desarrollo económico y social, a escala local.

Trabajar por el desarrollo económico local, implicó para la municipalidad de Córdoba el impulso de un conjunto de acciones tendientes a lograr el fortalecimiento y la diversificación de su base económica. Esto significó para el Gobierno de la ciudad el abandonar su papel pasivo, consistente en esperar la llegada de aquellos inversores y agentes económicos que hubieran percibido los atractivos que ofrecía la misma y adoptar un rol activo en la consecución de inversiones. Las empresas “compran” lugares y había que salir a buscarlas.

Sin embargo, para que el municipio pudiera abordar este nuevo tipo de actividades resultó imprescindible contar con tres condiciones previas. Primero, el tener “qué vender”, es decir garantizar un umbral mínimo de infraestructuras y servicios que fueran gestionados con cierto nivel de eficiencia para el tipo de especialización productiva que se pretendiera promover. Segundo, disminuir limitaciones o restricciones que reducían la productividad de las empresas (desburocratizar las tramitaciones, eliminar la corrupción que actúa como una dura barrera para el mejoramiento de la productividad urbana, modernizar cuerpos legales, dar seguridad jurídica, eliminar sobrerregulaciones y desactualización normativa y sobre todo contar con finanzas públicas equilibradas). En tercer lugar, debió tener una visión clara de lo que se pretendía que la ciudad fuera y la definición de cuál era su vocación como territorio.

Hasta aquí hemos descrito el nuevo papel que el municipio de la ciudad de Córdoba pretendió asumir como promotor del desarrollo económico. Sin embargo, también debieron producirse cambios en la forma de gestionar la ciudad que hicieran posible cumplir esta nueva tarea.

Un cambio en la manera de gestionar la ciudad refirió a la necesidad de que el Municipio de Córdoba pensara en términos de beneficios y que utilizara al mercado como un instrumento de transformación en pos del desarrollo. A través de esta concepción se propone que el gobierno local participe en emprendimientos que persigan lucro y de esta manera procure una fuente de recursos adicionales a los tributos, ejerciendo con ellos

también su poder redistributivo. Para citar algún ejemplo en la ciudad de Córdoba, podemos referirnos a los proyectos del Telepuerto y del Parque Industrial alimentario (ZEPA).

Lo explicitado en el párrafo anterior conlleva a pensar que lo que puede parecer un gasto resulte en una inversión: muchas veces es necesario dedicar partidas presupuestarias a paliar un problema que sino se lo aborda a tiempo luego requerirá de una mayor cantidad de recursos para solucionarlo, tal como la atención primaria de la salud o los programas de educación.

Una búsqueda por trabajar con el mercado por parte de la Municipalidad de Córdoba resulta del intento de reformular la normativa urbana para adecuarla a procesos de desarrollo inmobiliario, pudiéndose citar también: la difusión de información tanto para promover proyectos, como para articular oferta y demanda de mercados internos o para el comercio exterior. También puede mencionarse la creación de entidades público-privadas cuyos fines fueron la fijación de políticas sectoriales.

### ***2.3. El Plan Estratégico de la ciudad de Córdoba (PEC): Generador de los cimientos de la política e desarrollo y disparador de un nuevo relacionamiento público-privado.***

Podemos afirmar que el modelo de planificación aplicado por la municipalidad de Córdoba, se convirtió en el principal antecedente de su política de promoción del desarrollo económico.

La metodología adoptada por esta ciudad responde a un procedimiento de planificación que se diferencia del enfoque tradicional por mirar hacia el contexto. Al incorporar la dimensión estratégica se analizan las debilidades y fortalezas que posee la ciudad, identificando las oportunidades y amenazas futuras para tratar de aprovecharlas y neutralizarlas respectivamente.

El Plan Estratégico de Córdoba, refleja la voluntad política del Municipio y de un importante conjunto de instituciones locales de concertar un proyecto global y colectivo de ciudad. Fue precisamente esta conceptualización de futuro compartido la que dio pie a que el sector público comenzara a pensar y proponer acciones asociativas con el sector privado.

Dentro de las características distintivas de este modelo de planificación figura la de la integralidad. El abordaje intersectorial de las distintas problemáticas de la ciudad y no desde una única perspectiva físico-espacial, permitió visualizar al hecho urbano también como un hecho económico.

En segundo lugar, la metodología fue prioritariamente participativa y abierta a los distintos sectores de la sociedad. Con esto se crearon diferentes ámbitos de discusión como una manera de lograr el compromiso de todos aquellos actores que participan de la construcción del espacio urbano, actuando como una garantía de la continuidad de una política independientemente del gobierno de turno y facilitando la ejecución de lo planificado.

En este sentido, el PEC es una mesa de acuerdos y consensos de los ejes sobre los cuales el municipio va a desarrollar su acción de gobierno y el sector privado su actividad. Resulta ser un gran “paraguas” debajo del cual cada tomador de decisiones realiza su propia planificación, pero esta vez con reglas de juego que además de ser claras son más legítimas. El lanzamiento del Plan Estratégico obedece a la premisa de que resulta ineficiente planificar la gestión del municipio sin haber planificado antes el futuro de la ciudad.

Esta metodología se basa en el cambio del sujeto de planificación, en el cual el Estado municipal internaliza que no es el único actor que toma decisiones al interior de la estructura urbana, conformándose un nuevo sujeto (mucho más abarcativo) compuesto por las diferentes posiciones contenidas en la ciudad.



En la formulación del plan, cuyo horizonte es de 5 años (1995-2000), han participado casi 200 organizaciones públicas y privadas a través de las Comisiones de Trabajo que han ido acompañando las diferentes fases del planeamiento. El Comité Ejecutivo está conformado por 23 instituciones que representan entre otros, a los sectores económicos: financiero, industrial, frutihortícola y comercial.

Salta a la vista que un importante actor de este proceso técnico-político de planificación es el sector privado, las fuerzas productivas y comerciales actúan como uno de los motores de desarrollo de la ciudad. Al tener todos los actores una imagen objetivo global a alcanzar, se potencian sus esfuerzos y se consensúa un interés general por encima de los intereses particulares de cada sector.

Por otra parte, el haber participado de este proceso de maduración social que implica la planificación estratégica, genera una “gimnasia” tanto para el sector privado como para el público y crea un nuevo ámbito, una metodología de trabajo y una pérdida de desconfianzas. Esto facilitó para Córdoba no sólo la actividad conjunta de ambos sectores en pos del desarrollo de la ciudad, sino también emprender sucesivos pasos hacia la institucionalización formal de este relacionamiento.

Estas nuevas actitudes y aptitudes logradas por la municipalidad y los agentes productivos crearon un campo propicio para lanzarse hacia el cometido de desarrollar la economía local.

En el marco citado, la ciudad de Córdoba se enfrenta hoy con el doble desafío de convertirse en una estructura urbana más eficiente y competitiva que atraiga inversiones en el mercado global y, simultáneamente, desarrollar un entorno de mayor habitabilidad, ambientalmente sustentable y socialmente equitativo para su población.

#### ***2.4. El Modelo de Desarrollo Económico Local y sus Objetivos: Apoyar a las PYME, mejorar en términos de competitividad y diversificar la economía de la ciudad***

El PEC refleja la formulación y puesta en marcha de un modelo de desarrollo. Este se determinó en la fase final de planificación y está compuesto por un objetivo general y cuatro ejes estratégicos priorizados con 34 programas y proyectos. Los dos ejes que mayor relación tienen con el objetivo del presente trabajo son:

- El modelo territorial que propone una estrategia de desarrollo policéntrico de la ciudad con la revalorización del área central y un fuerte acento en la expansión de las infraestructuras que mejoren la eficiencia y la productividad urbana; y
- El modelo económico, centrado en mejorar la competitividad de la ciudad de Córdoba en su espacio regional y continental. Tiene como elementos centrales la modernización y diversificación del tejido económico local, la atracción de nuevas actividades en particular de los sectores emergentes, el desarrollo de los recursos locales, la creación de nuevos empleos y la calificación de los recursos humanos.

De esta manera, el Eje Estratégico priorizado correspondiente al Desarrollo Económico fue: “Posicionar a Córdoba como una ciudad competitiva, articuladora del sistema de ciudades del centro, norte y oeste del país, en una economía integrada al Mercosur.”

- Los Objetivos Particulares que la ciudad se ha fijado<sup>12</sup> para esta política son los siguientes:<sup>13</sup>
- Fortalecer el desarrollo de la economía de la ciudad mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con las áreas institucionales públicas y privadas.

- Mejorar la calidad de los recursos humanos en consonancia con la innovación tecnológica y promover la integración entre centros de formación y el sistema productivo.
- Consolidar el mercado regional de capitales.
- Estructurar la ciudad como un nodo de comunicaciones físicas y de telecomunicaciones y centro de distribución de ámbito regional.
- Fomentar el desarrollo de nuevas actividades especializadas, tendientes a la prestación de servicios de alta calificación, orientados a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa.
- Diversificar su base económica mediante el apoyo a las actividades industriales, de servicios a empresas, del turismo y productivas del cinturón verde de la ciudad.

Quizás este último objetivo sea el más importante en términos estratégicos. Como se explicará en el próximo capítulo, la economía de la ciudad es altamente dependiente de la industria automotriz y por tanto representa una seria amenaza en términos de nivel de actividad y de empleo.

### **3. El programa de desarrollo económico de la ciudad de Córdoba**

#### ***3.1. La estrategia desarrollada***

La estrategia utilizada por la Municipalidad de Córdoba para promover el desarrollo económico local, se basó entonces en el enfoque integral encarado por el Plan Estratégico de la ciudad. Esta estrategia ha contemplado el fortalecimiento de los agentes y de las actividades existentes. Al mismo tiempo ha considerado que el fenómeno de la globalización y la mayor interrelación en el sistema de ciudades ha modificado los escenarios y las decisiones empresarias, en los que la localización de nuevas actividades e inversiones se apoyan en las ventajas comparativas que ofrece cada asentamiento urbano.

Frente a un panorama caracterizado por el dinamismo de los procesos de globalización, las nuevas formas de integración regional (Mercosur) y el impacto que tienen las nuevas tecnologías y procesos productivos sobre el territorio urbano, la municipalidad de Córdoba decidió constituirse en promotor del desarrollo económico de la ciudad.

Los momentos de crisis macroeconómica, con una fuerte caída de los niveles de actividad y altas tasas de desempleo, exigieron a la Municipalidad una reacción comprometida con el mejoramiento de la calidad de vida.

Relacionando los escenarios ya citados de la globalización a la diversificación de la economía local, podemos destacar la importancia creciente del papel de las ciudades y afirmar que la competencia entre ellas se vuelve cada vez más significativa. Consecuentemente, la preocupación fue mejorar aquellos aspectos que hacían a la productividad urbana y con ello elevar la competitividad de los agentes en un mercado globalizado.

Por otro lado, fue de especial interés incorporar políticas locales que modificaran el proceso de dualización en marcha, donde un pequeño número de grandes empresas se integraron velozmente a la economía global, mientras que la mayor parte de las MIPYME han demorado en adaptarse a los nuevos sistemas de producción y regulación con la consiguiente pérdida de oportunidades y destrucción del potencial productivo.

Desde la perspectiva de la estrategia fijada, la municipalidad de Córdoba se abocó a la tarea de transformarse en un elemento dinamizador de la economía local y como agente facilitador de negocios.

De este modo, al asignársele estas funciones al mismo equipo que venía coordinando las tareas del PEC, se daba el máximo aprovechamiento a la relación alcanzada con los actores económicos durante el proceso de

planificación estratégica. También merece mencionarse que la metodología participativa, iniciada con el Plan Estratégico, guió el accionar de la Subsecretaría de Desarrollo Económico.

Al comenzar la actividad, esta nueva área municipal utilizó los perfiles de proyectos formulados en el eje económico y se dedicó al diseño detallado de los mismos. Consecuentemente, en este momento empiezan a tomar nombre propio los aspectos generales de la cartera del plan, siempre respetando los objetivos particulares de dicho eje. En el ámbito de la diversificación de la economía local, se apuntó a:

- la preservación y mejoramiento del cinturón verde rural por su importancia como actividad productiva, por su valor ambiental y por la oportunidad que significaba para una mejor estructuración del espacio urbanizado;
- el turismo fue considerado como una actividad económica orientada a constituir una oferta particularizada y diferenciada, reforzando el papel de la ciudad de sede de convenciones, ferias y congresos;
- las nuevas tecnologías en telecomunicaciones fueron muy tenidas en cuenta, a los efectos de dotar a Córdoba de nexos que la conectaran con la red global y se diera respuesta a las necesidades de los agentes económicos;
- los centros de formación e investigación fueron comprometidos aún más en la ejecución de la estrategia fijada, aprovechándolos como una base a partir de la cual fuera posible desarrollar una oferta de servicios avanzados a las distintas actividades económicas, fortaleciendo su proyección a nivel nacional;
- la recalificación de los recursos humanos de las PYME contó con prioridad en función de los permanentes cambios tecnológicos en los sistemas productivos y en la necesidad de una mayor inserción a nivel internacional.

Los proyectos incluidos en la estrategia de desarrollo económico de la ciudad apuntaron a incrementar el nivel de actividad para generar nuevos puestos de trabajo a través de la radicación de emprendimientos empresariales y pasaron a constituir un programa específico del gobierno municipal destinado al posicionamiento internacional de la ciudad y de apoyo al comercio exterior.

Las acciones implementadas fueron entre otras: la creación de una agencia de desarrollo económico, la creación de una Incubadora de empresas, la localización de una zona franca en la ciudad, la formulación de un Plan Estratégico de Turismo, la generación de una estrategia de *City Marketing*, la instalación de parques industriales, la participación en redes de ciudades regionales (mercociudades) y de asociaciones mundiales de municipios, la formulación del proyecto del telepuerto de Córdoba, la edición de la guía de la producción y los servicios y la ejecución de un sistema de información de referenciación empresarial que proveyera información a las empresas ya instaladas en la ciudad y a las que estaban en búsqueda de una localización.

### **3.2. Los componentes del programa**

Las políticas y sus consecuentes proyectos tuvieron como premisa fundamental la necesidad de posicionar a Córdoba como ciudad competitiva, y a la vez conseguir la mayor calidad de vida de sus habitantes.

En el marco del programa de desarrollo económico, el municipio se propuso impulsar las acciones organizadas en cinco subprogramas. En el anexo 1 se presenta un breve resumen de los proyectos que componen los citados subprogramas y luego en el capítulo siguiente se reseñarán más detalladamente los emprendimientos surgidos del relacionamiento público-privado.

### **3.3. El apoyo a la ciencia y tecnología como parte de la política de desarrollo económico**

Cabe en este apartado tocar el tema del papel que le toca al gobierno local en las acciones que promuevan la innovación tecnológica en el proceso de desarrollo económico.

En primer término, definiremos por tecnología a todos aquellos conocimientos que son aplicables en la industria, resaltando que las instituciones públicas y privadas conforman un sistema que la desarrollan. Actualmente, las tecnologías de la información y de comunicación poseen un papel destacado en la producción y en la actividad económica en general.

Sin lugar a dudas, debe considerarse a la tecnología como uno de los principales factores de competitividad.<sup>14</sup> La posibilidad de desarrollar o aplicar cierto tipo de tecnología, también configura la vocación de un espacio urbano y da respuesta al interrogante: ¿de qué vive una ciudad?, ¿qué sector/es genera/n su producto bruto?, ¿qué provee al mundo y qué ofrece a la región?

En cierta medida, la ciencia y tecnología determina la suerte de una ciudad conforme a los rubros económicos que en ella se den. De allí la importancia estratégica de tomar medidas a nivel local para favorecer su desarrollo y decidir la diversificación o no de los tipos de sectores económicos que deben promocionarse. Este concepto no hace más que hacer ver el valor estratégico de la tecnología (evaluando sus debilidades y fortalezas) y para construir la vocación industrial, comercial, de centro financiero, turística o de servicios de una ciudad. Inclusive de tecnópolis, ciudad universitaria o ciudad del conocimiento.

Existen rasgos relevantes de los procesos de innovación y desarrollo tecnológicos,<sup>15</sup> cuyo análisis servirá para determinar el grado y el tipo de intervención que puede tener un gobierno local en el ámbito de la ciencia y tecnología:

- Relación de la empresa con el mercado
- Organización del flujo de conocimientos hacia la empresa
- Aspectos de la organización y el gerenciamiento de la empresa que innova.

El primero de ellos nos está indicando que debe existir un claro equilibrio entre la adopción de tecnología por parte de la empresa y las necesidades del mercado. El segundo rasgo importante nos significa que es imprescindible que la empresa conozca el entorno tecnológico existente, mientras que el tercero se refiere a que existe una necesidad empresarial de “expertis” relacionada con las aptitudes y actitudes para “emprender” (cultura emprendedora) y la propia organización funcional de la empresa para gestionar la tecnología.

Asimismo, los estudiosos de este tema sostienen que la fuente de productividad empresarial se basa en la calidad del conocimiento y en la calificación de sus recursos humanos.

Como puede apreciarse, para que una empresa pueda desarrollar o aplicar tecnología le es necesario contar con información veraz y oportuna sobre las demandas reales del mercado y de la oferta tecnológica existente, como así también generar aptitudes en su mano de obra para gestionarla en su interior.

Ante esto, el municipio puede llevar adelante una serie de actividades que apoyen a la empresa en esta temática. Este sin embargo, no sólo debe operar a nivel empresarial, sino que puede accionar en otras esferas y trabajar con múltiples actores. Veamos entonces las funciones que el gobierno local debe incorporar en su estructura para apoyar a la innovación tecnológica y por tanto promover el desarrollo económico local, las que pueden clasificarse en tres grandes grupos:

- El consumo interno de tecnología como principal institución encargada de la gestión de la ciudad
- La promoción del desarrollo económico local a través del apoyo tecnológico a las empresas
- El planeamiento urbano y la generación de negocios y equidad dotando de tecnología a la ciudad.

### 3.3.1. *El consumo interno de tecnología*

Este tipo de uso y de desarrollo de tecnología está principalmente enfocado hacia la eficiencia en el propio funcionamiento de la ciudad y tiene por objetivo el mejoramiento del nivel de vida de los ciudadanos y por otra parte, el aumento de la competitividad del aglomerado urbano. En este sentido, para que la gente viva con cierta calidad y la ciudad sea competitiva en términos de su funcionamiento, el gobierno municipal debe aplicar y generar modernas tecnologías que resuelvan, o por lo menos diagnostiquen, una serie de problemáticas urbanas.

En esta línea, será muy importante que el municipio esté dotado tecnológicamente y realice acciones tecnológicas en las áreas sociales: incluir en sus servicios educativos la enseñanza de la ciencia y la técnica,<sup>16</sup> y generar actitudes emprendedoras desde la niñez; en salud, elaboración de medicamentos (farmacia municipal), *call centers* a través de líneas 0800; bromatología, programas nutricionales y formación de las madres de familias de escasos recursos sobre alimentación de dietas baratas y sanas; sustentabilidad ambiental; etc.

En otro orden pero desde esta misma perspectiva, una municipalidad debería incorporar tecnologías modernas relacionadas con la información y la comunicación a efectos de mejorar su eficiencia administrativa, su eficacia en la toma de decisiones y reducir su burocratización. El llamado “municipio inteligente” está dando pasos hacia gestiones más transparentes (al poner la información a disposición de la comunidad), más ágiles, que permiten la participación ciudadana y que facilitan las tramitaciones.

Otra gama de actividades municipales que requiere de tecnologización es la referida al diseño y construcción de la obra pública, a la aplicación de nuevas tecnologías constructivas de viviendas, al dimensionamiento de las obras de saneamiento y de desagües, al tránsito y al transporte público.

Por otra parte, el municipio debería utilizar su poder de compra para fomentar el desarrollo tecnológico. Sobre este punto, existirían dos tipos de acciones a utilizar.

La primera está dedicada a promover la intervención de las universidades e institutos de investigación contratándoles la formulación de proyectos, la prestación de servicios y la realización de controles. De este modo, se aprovecharían sus laboratorios y los conocimientos científicos de sus investigadores y se estaría financiando indirectamente la investigación básica.

La segunda y destacando las distancias del ejemplo, así como la industria militar y aeroespacial ha servido para dar impulso a la innovación tecnológica en Estados Unidos, los municipios podrían hacerlo con exigencias de contratación a las empresas para que apliquen nuevas tecnologías en la prestación de los servicios urbanos.

### 3.3.2. *La promoción del desarrollo económico a través del apoyo tecnológico a las empresas*

No es casual que en la casi totalidad de los municipios del Mercosur las políticas de Ciencia y Tecnología sean asignadas a las áreas funcionales encargadas de la promoción del desarrollo económico. Ya dijimos la importancia que posee la tecnología en la productividad de las empresas en la era de la globalización. Por ello, uno de los factores a incluir en las políticas de apoyo al sector empresarial es el dedicado al fomento de la innovación tecnológica.

Un papel adicional que puede cumplir una municipalidad en este marco, es el de articular a los generadores de ciencia y tecnología con los agentes económicos. De esta manera, se conforma una trilogía formidable para el desarrollo: el gobierno de la ciudad, la universidad y la empresa. Una ciudad “científica” con centros de estudio que cuentan con docentes e investigadores, es una ciudad que posee una ventaja competitiva de mediano plazo que la convierte en un asentamiento atractivo para invertir.

Para llevar adelante esta nueva función del gobierno local, resulta imprescindible que actúe como encauzador de las necesidades tecnológicas del tejido económico y principal actor al delinear una política científica de la ciudad. Parecería que este tipo de actividad aportaría condiciones para frenar, aunque más no sea un poco, el modelo de dualización que se viene presentando entre las distintas ciudades de la red mundial (ciudades que participan del espacio de los flujos y ciudades “desconectadas”).

En este mismo título nos referimos a las necesidades de información que tiene una empresa sobre las demandas del mercado, la gama de tecnologías existentes y la forma de introducirla y aplicarla. Este también puede ser un valioso aporte que el municipio realice al actuar como proveedor de la misma.

Igualmente se ha dicho que la economía post-industrial o informacional, basa la productividad de una empresa en las aptitudes de sus recursos humanos, tanto para incorporar y manipular los avances tecnológicos de los nuevos procesos productivos, como para gestionar la innovación en su interior. Una actividad asociada a esta temática que el gobierno local puede emprender se refiere a la actualización permanente y la capacitación de la mano de obra de las empresas, ejecutando sistemas que capaciten o que vayan más allá y articulen el mercado de la capacitación empresarial.

Otra acción fundamental del municipio en esta área, es hacer ver a su comunidad empresaria la real importancia de la tecnología como factor de competitividad y lanzar mensajes a la sociedad y a los otros niveles de gobierno sobre la necesidad de invertir en innovación tecnológica como aspecto crucial para lograr desarrollo económico y bienestar social.

Por último, debe destacarse que existen medios indirectos de fomentar el desarrollo o cuanto menos la aplicación de nuevas tecnologías por parte de las empresas a través de la promoción fiscal o impositiva.

### *3.3.3. La planificación urbana y la generación de negocios y equidad mediante la dotación de tecnología a la ciudad*

En toda la bibliografía sobre desarrollo local se apunta la manera inexorable en que la tecnología ha invadido el hogar familiar y el mundo de los negocios. La generación de la ciudad global-sociedad dual y de los nodos secundarios en la red de asentamientos urbanos en que se ha redibujado el planeta es una clara prueba ello. Desde esta perspectiva, resulta indispensable que el municipio, como principal gestor de la ciudad, incorpore funciones y metodologías que promuevan el acceso de la tecnología a ciertos sectores de la comunidad y la generación de equipamientos urbanos que cubran las demandas del mercado conforme a lo que requiere la economía global. A la vez, el planeamiento y la construcción de estos equipamientos pueden ser utilizados para revalorizar zonas que van en vías de degradación y representar negocios inmobiliarios que incrementen el nivel de actividad de la ciudad.

Respecto de las transformaciones que produce la tecnología a nivel de las ciudades del Mercosur, podemos decir que, por el momento, ha tenido mayor impacto a nivel urbano que en el espacio familiar. En este sentido, los distritos de negocios dotados de edificios inteligentes y la suburbanización de predios para empresas, son fenómenos que están relacionados con los efectos del uso de la tecnología tanto en las metodologías de trabajo empresarial, como en el mercado laboral.

Frente a este proceso los municipios deberían emprender dos subtipos de acciones: a) las referidas a incrementar la inclusión y la equidad social y b) las relacionadas con la planificación del uso del suelo y los equipamientos urbanos para cubrir las demandas del sector empresarial.

Para las primeras y como una manera de luchar contra la dualización de la sociedad, el municipio debe asegurar la igualdad de oportunidades a los habitantes de menores recursos. Dentro de su agenda figurarán políticas

que promuevan la dotación de servicios no sólo básicos sino también de comunicaciones en las zonas deprimidas de la ciudad, tales como programas focalizados relacionados con la enseñanza de informática y computación y la conexión a las redes globales, Internet, televisión por cable, etc. Desde esta perspectiva, es necesario destacar que la problemática de la dualización se ha visto reforzada recientemente con la onda privatizadora de los servicios públicos, en la que los prestadores privados lógicamente se ven movidos por el afán de lucro y, por tanto, dejan de atender a una parte de la sociedad ante su imposibilidad de pagar por ellos. Por esto, reviste tanta importancia la tarea del municipio en este tipo de acciones.

Respecto del segundo subtipo figuran las acciones que dan soporte físico y de servicios al sector empresarial incrementando su productividad, como así también las que promueven la relocalización de las empresas, la radicación de empresas externas a la ciudad y la promoción del comercio moderno y del turismo de negocios.

“Es precisamente la dependencia de la red de telecomunicaciones la que hace necesaria la concentración de los centros empresarios de comando y control en espacios urbanos provistos de los sistemas de información y comunicación más avanzados. En otro sentido, los centros decisorios de las empresas necesitan una vasta red de servicios, complejos y difíciles de reproducir”,<sup>17</sup> como también los servicios de menor nivel principalmente dirigidos al confort de los empresarios y hombres de negocios. Dentro de los primeros nos referimos a un conjunto de proveedores de servicios profesionales (desde analistas financieros, jurídicos, hasta servicios informáticos, de diseño y de *marketing*), mientras que en los segundos se agrupan servicios de cadetería, de intérpretes y traducción, de impresión, de diseño, de vestimenta, restaurantes de nivel, de regalos empresariales, etc. En esta línea aparecen los “*bussines districts*”, tecnoparques, telepuertos, etc., que además su planeamiento y construcción puede ser encarada como una forma de generar negocios y reactivar el mercado inmobiliario.

En la historia relativamente reciente de las ciudades, éstas se han construido y organizado en función de las comunicaciones. Anteriormente las ciudades se articulaban a través de las líneas férreas y las estaciones de ferrocarril. En la actualidad, los asentamientos urbanos vienen reconstruyéndose y renovando su territorio en función de la fibra óptica y de las telecomunicaciones que las interrelacionan entre sí. “El proyecto más importante de este tipo en el mundo entero, el Teleport de Nueva York, marca la tendencia. Fue desarrollado por las autoridades portuarias de Nueva York y New Jersey, en terrenos arrendados por la ciudad de Nueva York y en operación con un socio privado, Teleport Communications Ins., cuyo propietario es Merrill Lynch y Western Union. El puerto y la ciudad reciben cada uno un porcentaje de los dividendos de la empresa. El Teleport permite el acceso a los satélites de comunicación a través de 17 estaciones terrestres localizadas en Staten Island y enlazadas a través una línea de fibra óptica con Manhattan y en el futuro con otras localizaciones. Además, el Teleport ha desarrollado un parque de oficinas de 100 acres usado generalmente para organizaciones descentralizadas de oficinas de proceso de datos. El concepto de telepuerto se iguala a los puertos de la era industrial y para mediados de los ochenta había en proyecto alrededor de 20 centrales similares en 12 estados de los Estados Unidos.”<sup>18</sup>

Tan avanzado está este tipo de proyectos que existe una asociación mundial que los nuclea, la World Teleport Association (WTA), que ya cuenta con más de 100 ciudades socias y está organizada por continentes. El caso más importante de Latinoamérica es el “Teleporto de Rio de Janeiro”, el cual emprendió un proceso de renovación urbana revitalizando una zona de la ciudad en la que luego se construyeron edificios inteligentes y se instaló la nueva sede de su Prefeitura.<sup>19</sup>

Como puede apreciarse es mucho lo que tiene por hacer el gobierno local en la promoción del desarrollo tecnológico. El futuro implica para los municipios dejar de hacer por sí cosas tradicionales y empezar a pensar en cosas que hasta hace poco tiempo parecían fuera de su alcance. Así lo requiere el tan pregonado “pensar globalmente y actuar localmente”.

### 3.3.4. *La ciencia y tecnología en la Municipalidad de Córdoba*

Abordaremos este tema procurando relacionar someramente los aspectos tratados en los títulos anteriores con la realidad local de la ciudad objeto de nuestro estudio de caso. En este sentido, se presenta un inventario de las aplicaciones y desarrollos que la Municipalidad de Córdoba ha implementado en su política implícita de ciencia y tecnología.

La política de ciencia y tecnología implementada por la municipalidad de Córdoba ha sido encarada como una parte integrante del programa de desarrollo económico de la ciudad y por tanto varios proyectos como componentes del citado programa. No obstante, parece válido e importante volver a referenciarlos a efectos de que el lector los considere desde la perspectiva de proyectos que, además de intentar promover el desarrollo económico de la ciudad, también son acciones que pretenden apoyar innovaciones en ciencia y tecnología.

Por otro lado, se han implementado acciones que fomentan la aplicación de tecnología desde diferentes sectores de la estructura del gobierno municipal.

Desde el área de educación y cultura podemos mencionar la enseñanza de computación y la utilización de “Educable” en las escuelas municipales, las que están localizadas en barrios muy deprimidos de la ciudad y a las que asisten niños de familias de escasos recursos. A su vez, esto habría favorecido que las citadas zonas hayan sido abastecidas del servicio de televisión por cable. A esto hay que sumarle el proyecto “CyberCabildo”, a través del cual se favorece el acceso a Internet a precios muy bajos. De esta manera, a través del equipamiento informático instalado en el Cabildo de la ciudad (convertido actualmente en un centro cultural) se hace posible que personas de bajo nivel adquisitivo naveguen por las redes globales.

Un gran avance de aplicación de tecnología para la ciudad fue la incorporación de un moderno sistema de monitoreo del aire y la creación del observatorio ambiental, provisto de equipamiento de avanzada. Lo propio ocurre con el sistema de semaforización inteligente, desde cuya central se monitorea el estado del tránsito en zonas claves de la ciudad.

Asimismo, la creación del Sistema de Información Municipal (SIM) permitió implementar un GIS, dotando de información territorializada para la toma de decisiones a actores públicos y privados de la ciudad. Este es aplicado por diferentes áreas de la municipalidad, destacándose su uso en el planeamiento urbano. Al respecto, vale la pena mencionar que la contratación a riesgo que realizó la municipalidad de Córdoba para el desarrollo de este sistema de información georreferenciado en 1994, sirvió no sólo para adoptar por primera vez en la ciudad este tipo de tecnología, sino también para fomentar la innovación tecnológica local. La citada contratación facilitó el perfeccionamiento de un producto tecnológico que a posteriori fue muy utilizado por las empresas, habiéndose contratado su utilización a precios muy bajos con la condición de que éste fuera reemplazándose a medida que se desarrollaran versiones más potentes en base a la experiencia recogida por el uso municipal.

Otro aspecto a citar es el esfuerzo demostrado por el municipio en relacionarse con el sector universitario de la ciudad. Desde las pasantías de estudiantes universitarios hasta la conformación del Consejo Interuniversitario de la ciudad de Córdoba, pasando por numerosos proyectos, investigaciones, encuestas y controles encomendados a estas casas de estudios, son múltiples los beneficios que se han conseguido en virtud de esta política.

Respecto del apoyo al sector empresarial por parte de la municipalidad en temas de ciencia y tecnología, podemos citar como ejemplos: la promoción fiscal a las empresas que incorporan tecnologías limpias, la implementación del Sistema de Bonos de Capacitación Empresarial financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo, la creación de la incubadora de empresas de base tecnológica, el proyecto del sistema de información de referenciación empresarial, el premio de ciencia y tecnología del Mercosur, y la semana de ciencia y tecnología de la ciudad.



Para el caso de la promoción fiscal, se trata de la reducción de la tasa de comercio e industria para aquellas empresas que incorporan en su proceso productivo tecnologías que ayudan a preservar el ambiente. Existen múltiples investigaciones, principalmente de la CEPAL que demuestran que la adopción de avances tecnológicos también aumenta la productividad de la empresa que la aplica.

El Premio de Ciencia y Tecnología es otorgado por la Red de Mercociudades, asociación de municipios de las principales ciudades del Mercosur y se elige un ganador en un concurso que se efectúa anualmente entre las investigaciones aplicadas que generen innovación tecnológica. Este premio actúa como un mensaje de revalorización de la C&T. Asimismo, en la Unidad Temática de la Red dedicada a este tema, se busca la cooperación entre los actores ciudadanos respecto de avances tecnológicos y el intercambio de experiencias entre las ciudades de la región.

En este mismo sentido (es decir, instalar un tema que poco convoca a la opinión pública local) se realiza la Semana de ciencia y tecnología de la ciudad de Córdoba. Su principal objetivo es crear un ámbito que se repita anualmente, donde se discuta la importancia de los aspectos tecnológicos sobre la vida local y se prioricen cuestiones útiles al momento de fijar políticas.

Por último, debe destacarse la creación de la WEB municipal a través de la cual se difunden los atractivos de la ciudad, siendo éste un ejemplo de cómo el municipio puede utilizar instrumentos pertenecientes a la economía informacional para promover el desarrollo económico local.

En lo referido a las acciones que dan soporte físico y de servicios al sector empresarial, incrementando su productividad y el nivel de actividad, podemos citar como emprendimientos de la municipalidad a aquellos proyectos que procuran dotar a la ciudad de atractivos diferenciales y que le impliquen ventajas competitivas. Ellos son el Telepuerto Córdoba y la Zona Ecológica de Producción Alimentaria-ZEPA.

El Tecnoparque, a crearse en la zona de Ferreyra, es un proyecto que se inscribe en un programa de desarrollo integral de un sector de la ciudad y persigue la construcción de un parque tecnológico en un predio propiedad del municipio, a través del cual se promueva la generación de tecnología local y la innovación tecnológica.

## II. EL TEJIDO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE CÓRDOBA

### 1. La ciudad en cifras

La ciudad de Córdoba tenía una población de 1.179.372 habitantes, según lo indicaron los resultados finales del Censo Nacional de Población realizado en el mes de mayo de 1991. Según las estimaciones oficiales la población ascendería a 1.348.724 habitantes al comienzo del año 2000.



Los relevamientos censales señalan una caída en la tasa de crecimiento de la población de este asentamiento poblacional. Sin embargo, se observa un crecimiento superior en las localidades adyacentes a la Ciudad.

#### POBLACIÓN DEL DEPARTAMENTO CAPITAL

AÑOS	1947	1960	1970	1980	1991	1994
Evolución de la población del Departamento Capital	386.828	586.015	798.663	993.055	1.179.372	1.238.406

PERIODO INTERCENSAL	1947 — 1960	1960 – 1970	1970 - 1980	1980 - 1991
Crecimiento de la población del Departamento Capital	31,5 %	30,7 %	21,6 %	16,2 %

El ejido municipal cuenta con una superficie de 576 km<sup>2</sup>, de los cuales aproximadamente 150 km<sup>2</sup> están urbanizados.

Córdoba es a su vez la capital de una de las provincias más dinámicas del país y como tal concentró en sus distintas fases de desarrollo la casi totalidad de la administración, la educación terciaria y universitaria, la salud especializada y de alta complejidad, los servicios avanzados y las actividades industriales que se localizaron a partir del segundo tercio del siglo.

La provincia se encuentra ubicada en el tercer lugar dentro del *ranking* del país, por su volumen demográfico y por su participación en el Producto Bruto Interno Nacional, además de ser una de las de mayor índice de crecimiento poblacional (13,2 por mil). A su vez, ostenta una considerable importancia en el contexto de las economías regionales argentinas con una estructura diversificada, cerca de 90.000 km de caminos entre redes nacionales y locales y más de 20.000 km de líneas de distribución eléctrica.

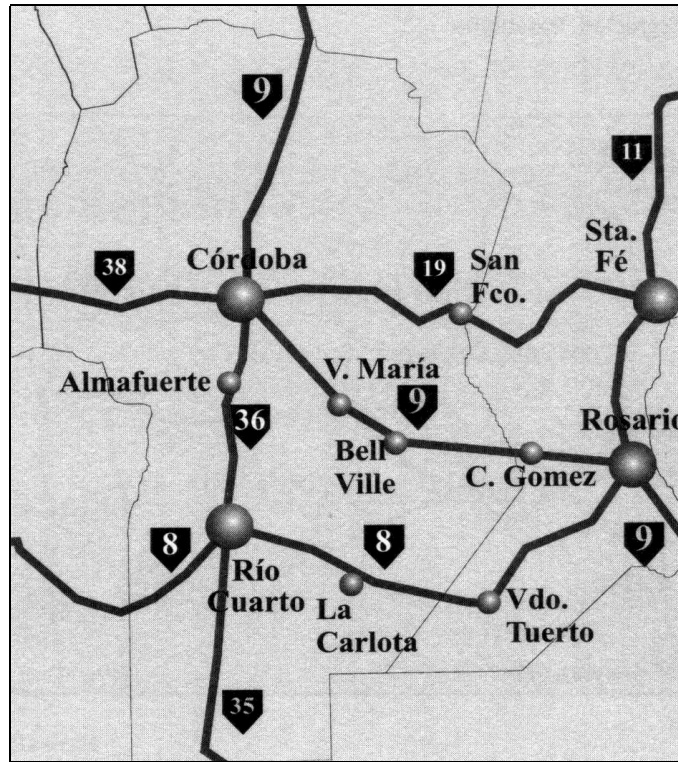
#### ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DE CÓRDOBA

Población provincial % del total país	3.059.115 8,5 %	% Población de la Ciudad respecto del total provincial	41,5%
Superficie provincial % del total país	165.321 km <sup>2</sup> 5,9 %	Superficie ejido municipal respecto del total provincial	0,35%
Población urbana	86 %	PIB per cápita	7.800 U\$
Densidad	16,7hab/km <sup>2</sup>		

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, al 30/06/99.

Córdoba es la aglomeración urbana principal de las áreas central, norte y noroeste del país que ocupan una superficie aproximada de 870.000 km<sup>2</sup> y en conjunto tienen una población cercana a los 6,7 millones de habitantes. En este espacio multiprovincial de variadas características geográficas y económicas, la ciudad cumple funciones como nodo principal de intercambio comercial y empresarial, del sistema vial y de comunicaciones, de prestación de servicios terciarios avanzados y de atracción universitaria.

### CORREDOR CÓRDOBA-RÍO IV-SANTA FE-ROSARIO



La ciudad y su región colindante cuenta con un valioso potencial paisajístico, cuya revalorización turística, económica y urbanística está en un proceso constante de adaptación. Al disponerse de diferentes unidades de paisaje y de transición de ecosistemas en un territorio relativamente pequeño, como es la ciudad, se poseen múltiples posibilidades de integración como medios para la obtención de un mayor equilibrio ambiental, una mejor calidad de vida y la potencialidad de creación de nuevos emprendimientos o de rejerarquización de los tradicionales.

Esta condición se visualiza en una dotación de espacios verdes distribuidos espacialmente que se ha incrementado progresivamente, alcanzando una proporción levemente superior a  $7,5 \text{ m}^2$  por habitante. A ello ha contribuido la construcción de 7 parques urbanos en los últimos años, que representan el 60% de la actual superficie de parques existentes.

En Córdoba, la creciente conciencia en los actores públicos y privados ha impulsado la resolución de problemas de vieja data: estrategias de resolución de residuos y afluentes domésticos y especiales; observatorio ambiental y sistemas de seguimiento de contaminación de agua y aire; sistema integrado de protección y manejo urbano-ambiental de áreas verdes, por nombrar algunas de las actuales líneas de trabajo.

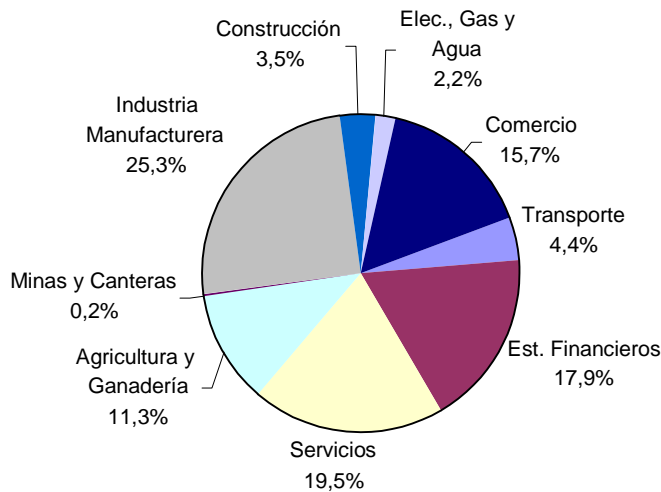
A partir de los años cincuenta se inició uno de los procesos de industrialización más acelerados del país teniendo como asiento principal a la ciudad capital. El sector manufacturero presenta una elevada concentración de su producción. Sólo tres de las nueve ramas que lo integran contribuyen con aproximadamente las dos terceras partes de su Producto Bruto y todas han tenido una evolución positiva en los últimos años. Estas son las industrias metálicas básicas y fabricación de productos metálicos, las maquinarias y equipos (con preponderancia del sector

automotriz), la fabricación de productos minerales no metálicos (principalmente cemento), y la fabricación de alimentos.

Tal como se explicó, esta alta concentración implica una amenaza en términos económicos y sociales para la ciudad, a pesar de que la industria automotriz ha sido en los últimos años el principal motor de crecimiento del nivel de actividad.

Asimismo, las actividades productivas a nivel agropecuario tienen relevancia, dado que la producción fruti-hortícola del municipio desarrollada en su cinturón verde abastece a la ciudad y localidades adyacentes de productos frescos de calidad.

### DISTRIBUCIÓN PRODUCTO BRUTO GEOGRÁFICO PROVINCIA DE CÓRDOBA, 1997



Fuente: IIE, Bolsa de Comercio de Córdoba, 1998

Para completar una visión general de la ciudad, es necesario destacar su particular concentración de centros de estudios universitarios y de investigación. Un reflejo de ello son las dos universidades nacionales, una de ellas con más de 400 años de existencia y las cuatro universidades privadas que desarrollan sus actividades proveyendo de formación profesional a toda la región centro y no del país. La población universitaria de la ciudad de Córdoba asciende a 130.000 estudiantes, es decir el 10% del total.

Los servicios con que cuenta la ciudad están adecuándose permanentemente a las demandas de sus tres sectores productivos por excelencia; así cuenta con un aeropuerto internacional, otro en proceso de refuncionalización para actuar de alternativa, un aeródromo, dos centros de transferencia de carga, una zona franca en el límite norte del ejido municipal, dos parques industriales especializados en los rubros metalmecánica y agroalimentario, a lo que deben sumarse los más de 20 Km<sup>2</sup> de superficie industrial radicada en la ciudad y una multiplicidad de proyectos en constante evolución que involucran tanto una gestión pública como mixta. Asimismo, debe mencionarse la importante inversión en vialidad urbana y de acceso a la ciudad ejecutada en los últimos 5 años.

A nivel del espacio nacional, Córdoba es el segundo centro del sistema urbano no solo en cantidad de población sino en su dinámica económica que representa aproximadamente el 4% del Producto Bruto Interno Nacional. A su vez, la reciente integración de las provincias de Córdoba, Santa Fe y Entre Ríos le ha provisto una nueva potencialidad de crecimiento.

## **2. La integración de la ciudad en los mercados regionales, nacionales e internacionales. Córdoba en el Mercosur**

El análisis local debe complementarse necesariamente con otros ámbitos en función de las relaciones de la ciudad con su entorno. Así se desarrolla un primer ámbito que es el Regional, mientras que un segundo es el Mercosur.

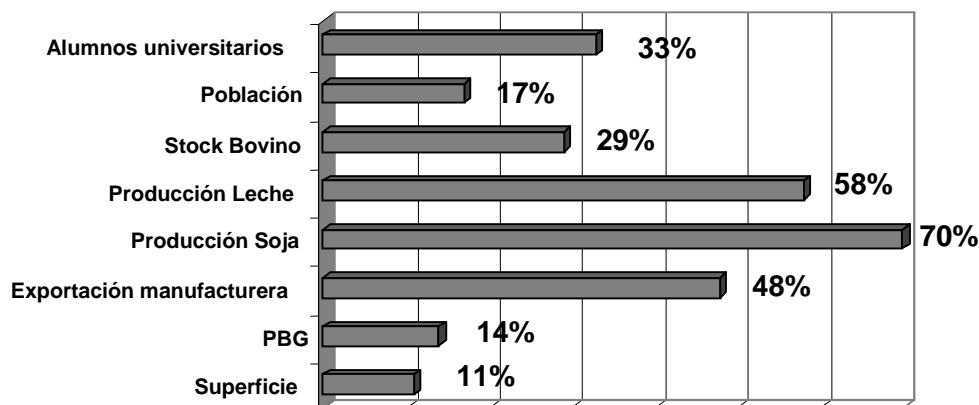
Desde 1997, representantes municipales y de entidades económicas de Córdoba están estableciendo acuerdos de cooperación con ciudades del corredor bioceánico con la finalidad de fortalecer la capacidad local de desarrollo. En este sentido, los intendentes de las ciudades de Córdoba y Rosario firmaron un acuerdo para gestionar conjuntamente la autopista Córdoba-Rosario, optimizar la conexión ferroviaria y mejorar la diagramación del tráfico aéreo entre ambas ciudades. También Córdoba firmó con las ciudades de Rosario, Valparaíso y Mendoza la declaración "Promoción del desarrollo del área relacionada al corredor bioceánico Atlántico-Pacífico".

A su vez, en agosto de 1998, los gobiernos de las provincias de Córdoba y Santa Fe firmaron un acuerdo político que institucionalizó la *Región Centro*; con la posibilidad de la adhesión de las provincias de San Juan, Mendoza y Entre Ríos.

De esta forma, los gobiernos podrán incrementar las ventajas individuales de las provincias a partir de: elaborar un plan de obras públicas en conjunto que permita un ahorro en las inversiones y una coordinación de los esfuerzos; presentar una oferta exportable más diversificada y de mayor volumen, coordinando un esquema de promoción de exportaciones y de comercio exterior que incluya la organización de ferias, exposiciones y misiones comerciales; promover el crecimiento en los dos puntos de referencia principales para el flujo de intercambios puerto- aeropuerto; definir un anillo de integración formado por Córdoba, Río Cuarto, Rosario, Santa Fe donde la diagonal de ese anillo sea el eje de integración; eliminar las asimetrías impositivas en los tributos municipales y provinciales que dificultan el intercambio y, por tanto, el nivel de productividad potencial de ambas jurisdicciones; coordinar iniciativas parlamentarias que beneficien a la región como la discusión de una coparticipación conjunta o el pedido de mayores recursos para las aduanas del interior; resolver la integración de las subregiones que ambas provincias tienen manifiestas en un norte subdesarrollado y un sur desarrollado, como los vínculos con provincias adyacentes más desfavorecidas (Santiago del Estero y La Pampa).

La importancia relativa de esta nueva región en el conjunto del país queda reflejada en el gráfico siguiente, donde se reflejan los valores relativos de la región con respecto al total del país para algunas variables.

**REGIÓN CENTRO (CÓRDOBA SANTA FE)**  
**Porcentajes respecto al País**



En este esquema, las ciudades de Córdoba y Rosario complementan sus ventajas comparativas. Fundamentalmente, a Córdoba se le presenta la oportunidad de ser una ciudad de servicios para la actividad portuaria, teniendo como horizonte el Puerto de Rosario; por otra parte Córdoba aporta dos ventajas propias: el nudo de provisión de servicios (profesionales, turísticos, financieros y médicos) y el aeropuerto internacional local.

El segundo ámbito de análisis es el del Mercosur creado oficialmente por el Tratado de Asunción firmado el 26 de marzo de 1991 y cuya puesta en marcha comenzó el 1 de enero de 1995. Este, representa actualmente el tercer mercado común del mundo con una superficie de casi 14 millones de Km<sup>2</sup> y 210 millones de habitantes.

**DISTANCIAS DE CÓRDOBA A DISTINTOS CENTROS URBANOS DEL PAÍS Y DEL MERCOSUR**

Centro	Distancia	Centro	Distancia
Buenos Aires	713 km	Montevideo	1050 km
La Plata	762 Km	Curitiba	2170 km
Rosario	401 km	San Pablo	2580 km
Mendoza	721 km	Asunción	1160 km
Tucumán	599 km	Foz de Iguazú	1525 km
Usuhaia	3566 km	Uruguayana	900 km
La Quiaca	1232 km	Santiago-Chile	1000 km

En este marco, Córdoba situada en el centro de la Argentina busca consolidar su ubicación geoestratégica como:

- nodo de articulación económico-comercial y del sistema vial y de comunicaciones a nivel macroregional; y
- enlace con las regiones centro, oeste y norte del país.

La ubicación particular de la ciudad de Córdoba le otorga una ventaja particular en lo que a conectividad hacia las ciudades que integran el Mercosur.

Córdoba está mejorando su competitividad en su espacio regional y continental a través del fortalecimiento de la relación comercial con el Mercosur sobre la base de la actividad industrial y el sector de servicios que está acompañando este crecimiento. La situación queda evidenciada en el flujo de inversiones orientado hacia esos sectores y en el incremento de las exportaciones industriales con los países integrantes del Mercosur.

En 1996, la participación del sector secundario hacia el Mercosur fue de 52,4% con relación a las exportaciones a otros destinos, entre los que se encuentran la Unión Europea, ALADI, Asia, resto de países y Africa.

El fortalecimiento de la relación comercial con los países del Mercosur ha sido liderado significativamente por el intercambio con Brasil; sin embargo, las oscilaciones en las políticas internas de este país genera un riesgo potencial para los elevados índices de comercialización actuales.

En el contexto del Mercosur adquiere relevancia la participación de la Ciudad en la Red de Mercociudades, como complemento al proceso de integración entre países a partir de la asociación de gobiernos locales, con el objeto de facilitar los lazos de cooperación entre las ciudades miembro. Córdoba tuvo el honor de asumir su Secretaría Ejecutiva para el período 1997-1998, a lo que se suma el compromiso de una activa participación en las unidades técnicas de ciencia y tecnología, desarrollo económico local, medio ambiente, cultura, turismo, cooperación internacional y de gestión municipal y planificación estratégica. Por otra parte, para el período 1998-1999, ha sido elegida como capital cultural del Mercosur. Existen también diversos acuerdos de cooperación y hermanamiento entre Córdoba y diversas ciudades de otros países.

Especial mención debe realizarse a esta altura del documento en virtud de la situación vigente del proceso de integración. Esto se debe a dos cuestiones que tienen que ver con los objetivos del estudio del caso: la primera relacionada con las políticas futuras que deberán emprenderse para el desarrollo de la economía local, mientras que la segunda está referida a los propios valores culturales del empresariado cordobés.

No cabe duda alguna de que el Mercosur ha sido muy positivo para el desarrollo económico de la ciudad de Córdoba, siendo ésta una de las economías locales más beneficiadas por la regionalización. No obstante, por los meses de junio a noviembre de 1999, se vivieron momentos de incertidumbre importantes en la relación bilateral de Brasil y Argentina. Ante sus problemas macroeconómicos y obligado por el plan de ajuste recetado por sus acreedores, el Brasil lanzó una serie de restricciones comerciales que golpean a la industria cordobesa, fundamentalmente a los sectores alimentos, lácteos y automotriz. Esto ha generado un marcado malestar en el empresariado de la ciudad que reclama, junto con sus pares nacionales, una mayor dureza en la negociación que lleva adelante el gobierno argentino con las autoridades brasileñas.

Las exportaciones argentinas son fuertemente dependientes de su principal socio del Mercosur y consecuentemente este tipo de episodios impactan muy fuertemente en la economía de la ciudad.<sup>20</sup>

Todo hace prever que estos períodos de tormenta pasarán y en opinión del autor se sigue augurando un futuro promisorio para la continuidad del proceso de integración. No obstante para el caso de Córdoba se derivan de la actual situación dos conceptos importantes: a) Resulta imprescindible diversificar los destinos de sus exportaciones y b) Si bien en un primer momento los empresarios cordobeses aprovecharon positivamente la apertura del mercado brasileño fruto del Mercosur, se deberían emprender acciones a efectos de que este proceso sea visualizado como la conformación de un verdadero bloque que procure ganar nuevos mercados externos ajenos a los de los países socios.



### 3. Los actores intervinientes en el desarrollo económico local

Tal como adelantáramos en el capítulo anterior, para promover el desarrollo económico local se hace indispensable emprender acciones para lograr un nuevo tipo de relacionamiento público-privado. Asimismo, en el caso de Córdoba pueden observarse diferentes tipos de conductas en torno a la iniciativa implementada, según el nivel gubernamental de que se trate.

En los capítulos posteriores se tocarán el papel y los compromisos asumidos por los diferentes actores que han intervenido en el caso bajo estudio. Por ello, solo nos dedicaremos en este punto a comentar brevemente las principales características del sector empresarial interviniente, destacándose el accionar municipal como principal iniciador del proceso llevado a cabo.

Podríamos calificar a la economía de la ciudad como dinámica en términos relativos a la región y su estructura cuenta con una fuerte presencia de micro, pequeñas y medianas empresas. Esto pasa a ser un rasgo importante debido a que este segmento ocupa estimativamente tres cuartas partes de la población económicamente activa.

Se hace difícil caracterizar la cultura empresarial existente en una ciudad sin una investigación específica a tal efecto, pero lo expresado en el párrafo anterior nos lleva a colegir que nos encontramos con un tejido empresario con dosis de pujanza y de actitud emprendedora.

Un segundo aspecto que sirve para describir a la iniciativa desde la perspectiva de los actores participantes, es que la municipalidad de Córdoba en tanto gobierno local, gozaba al momento del lanzamiento del Programa de cierto nivel de confianza por parte del sector privado y era una “organización creíble”, tal como lo han expresado los representantes empresariales en las entrevistas mantenidas con los mismos.

Como tercera característica y a pesar de que en los últimos años viene decreciendo el grado de adhesión, Córdoba ha contado desde hace mucho tiempo con una gran cantidad de dirigentes y asociaciones gremiales empresarias que han intervenido formal o informalmente en la construcción social de la ciudad. Estas organizaciones empresarias han ejercido su capacidad de “lobby” y han actuado como factor de presión en las políticas públicas relacionadas con sus intereses sectoriales.

Un cuarto aspecto a recalcar, resulta en que los actores privados y el municipio han contado con capacidad para formular y presentar proyectos de cooperación y financiamiento ante los organismos internacionales. Al respecto, debe mencionarse que la formulación de la iniciativa bajo estudio se inició precisamente con la asistencia técnica de la propia CEPAL<sup>21</sup> y se destacan también las cooperaciones de los gobiernos de España y Canadá y financiamientos a fondo perdido del Banco Interamericano de Desarrollo.

Una quinta característica de la iniciativa se resume en que los principales actores del sector privado han sido las cámaras empresarias que luego formalizaron su participación en la constitución de una entidad mixta dedicada a la promoción del desarrollo económico de la ciudad. Estas trece cámaras están constituidas por ser varias de ellas entidades de segundo grado, por otras treinticuatro asociaciones empresariales que representan al 85% del Producto Bruto Geográfico de la Provincia, contando con más de 4.000 empresas socias.

La sexta conclusión a la que se puede arribar en función de las entrevistas realizadas a los directivos de las Cámaras, se subsume en la escasa capacidad de captación de recursos económicos y a la pérdida de socios

en el transcurso del tiempo. Este aspecto limitaría su capacidad de gestión de proyectos de envergadura destinados a solucionar las demandas de las empresas, dedicándose más a la actividad gremial y a incidir en las políticas estatales, en lugar de generar servicios de apoyo. No obstante, de las respuestas obtenidas surge como necesidad fortalecer a estas entidades y se observa una notable preocupación por ser instrumentos útiles a las empresas de los distintos sectores económicos que representan. Inclusive al interior de varias de ellas, aunque no en todas, comienzan a evaluar la posibilidad de fusiones que hagan más fuertes sus estructuras y, de esta manera, ganar en eficiencia y en capacidad de ejecución de proyectos.

El séptimo y último rasgo a destacar en el proceso de formulación e implementación de esta iniciativa de desarrollo local, es la participación de otro actor de la sociedad civil como son los colegios profesionales. De lo observado puede concluirse que la participación de este tipo de entidad también ha resultado crucial para los proyectos incluidos en el Programa, inclusive asociándose formalmente en las nuevas institucionalidades creadas, como es el caso del Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas. También se destaca la participación de los colegios de arquitectos, de ingenieros civiles, de ingenieros especialistas y de técnicos constructores.

### **III. EL RELACIONAMIENTO PÚBLICO-PRIVADO EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA**

#### **1. Un nuevo modelo de articulación en la política de desarrollo económico local**

Cada ciudad es propietaria de una determinada dotación de infraestructura y de redes de servicios, de una población que implica mano de obra con singulares calificaciones, de niveles sanitarios específicos, de una determinada calidad ambiental, de una cultura que le es propia, de procesos industriales diferenciados y de actividades económicas especializadas.

Es en función de éstos que las ciudades en la globalización van diferenciándose más y más entre sí y, por ello, las actividades económicas no se diseminan uniformemente en el espacio geográfico. La localización de una actividad económica se debe a las ventajas relativas que posee cada una de las ciudades de un sistema, sea éste regional o internacional.

En este sentido, las acciones estratégicas que implementen el sector privado junto al gobierno local mejorando sinérgicamente cada uno de los factores citados, producirán un efecto positivo en la competitividad de la ciudad.

Los proyectos del Plan Estratégico de Córdoba (PEC) refieren a la conceptualización de dos tipologías de movilización del capital privado: por un lado la atinente al financiamiento de la construcción física de la ciudad (concreción de infraestructura y proyectos inmobiliarios) y por otro, la dedicada a promover el crecimiento de la economía local (actividades que mejoran la competitividad de las empresas y buscan incrementar de una forma directa el nivel de actividad de la economía). Podemos decir que el PEC se ha constituido en una herramienta eficiente, por lo menos más que las tradicionales, para movilizar el capital privado en ambos sentidos.

Respecto de la construcción de obras de infraestructura y proyectos inmobiliarios, el Plan es útil para brindar un direccionamiento preciso de los distintos espacios territoriales en los que le conviene al sector privado invertir y le facilita su propia planificación de las inversiones a riesgo, que en la mayoría de los casos producen un mejoramiento de la calidad de la ciudad considerada integralmente.

En lo atinente a las inversiones dedicadas a mejorar la competitividad en el posicionamiento global, el Plan sirve para “vender” los atractivos de la ciudad, incentivar la radicación de inversiones y mejorar la gestión de las empresas.

Como puede analizarse, durante el proceso del PEC se van tendiendo vínculos entre los diferentes actores de la sociedad civil y el aparato municipal. Por supuesto que esto también ha ocurrido con los representantes de la actividad empresarial cualquiera sea el rubro al que esté dedicada. No obstante, esta nueva trama de relaciones podríamos calificarla como informal y movida por compromisos motivados en intereses más bien generales.

Con el objeto de promover el desarrollo económico de la ciudad y llevar adelante una serie de proyectos diseñados en este eje del plan, se hacía necesario un tipo de asociación más formal y específico.

Esta nueva forma de relacionamiento público-privado ha permitido aprovechar las ventajas y fortalezas de ambos tipos de administración. Consecuentemente, la municipalidad de Córdoba y una serie de instituciones privadas acordaron la puesta en marcha de un proceso generador de nuevas formas de gestión asociativa.

La constitución de una organización formal mixta que se dedicara a mejorar la competitividad de la ciudad, se basó en el convencimiento de que debía romperse el concepto de separación irreconciliable del Estado local y la iniciativa privada.

Este tema surgió con tanta importancia al momento de la formulación del modelo de desarrollo del PEC, que fue plasmado específicamente en uno de sus objetivos particulares: “fortalecer el desarrollo de la economía de la ciudad mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con las áreas institucionales públicas y privadas”.

A través del análisis del proceso del Plan, puede observarse que la creación de nuevos ámbitos institucionales entre los representantes del sector empresarial y la municipalidad, se ha visto facilitada por la “gimnasia” participativa llevada adelante en las diferentes comisiones intersectoriales de trabajo propias de la etapa de formulación.

A lo largo del proceso llevado a cabo, pueden apreciarse las condiciones de liderazgo que a su inicio asumió la municipalidad de Córdoba. Como ya se ha mencionado, la actual gestión municipal ha contado con cierto nivel de confianza por parte de los actores económicos de la ciudad, el que fue aprovechado para lanzar un proceso de trabajo compartido.

Respecto del grado y modalidad del relacionamiento público-privado adoptado, puede decirse que éste ha ido cambiando gradualmente durante el transcurso de la actividad. Podríamos caracterizar tres grados de relacionamiento conforme a los distintos momentos del proceso. En el momento inicial, es decir el dedicado a las tareas de formulación del programa de desarrollo económico, la relación fue de liderazgo del Municipio y de permeabilidad por parte de los actores privados, pasando a una participación activa luego de conocida la filosofía del Programa. En un segundo momento, cuando hubo que definir los objetivos de los proyectos y su diseño detallado, se presentó una asociación entre los agentes económicos privados y el gobierno local de características informales. Esto se dio a través de la constitución de comisiones o grupos de trabajo creados por dispositivos legales del municipio en los que se invitaba a participar a las organizaciones privadas. En un tercer momento, se dio un proceso de asociación formal, constituyéndose nuevas institucionalidades con la creación de entidades mixtas con personería jurídica propia.

En relación a los aportes de cada sector, podría decirse que el proceso ha servido para movilizar una masa interesante de recursos financieros y no financieros de ambos tipos de actores. No obstante, desde el inicio del proceso hasta la mitad del mismo parecería que el sector privado se apoyó en la inversión de recursos financieros aportados por el sector público municipal.

Córdoba ha recibido una gran cantidad de inversión directa extranjera, la cual ha tenido una importante incidencia en el incremento del nivel de actividad de la ciudad. Esta inversión externa además de contar con facilidades fiscales bajo los términos del régimen de promoción industrial u otros, ha tenido un tratamiento

personalizado, dándose un proceso de negociación específico para cada radicación, iniciándose según el caso desde la búsqueda de las tierras para instalarse y la provisión de información.

En consonancia con este nuevo relacionamiento público-privado, el Municipio debió procurar una acción catalizadora en la búsqueda del socio privado, dejando de “hacer todo” y pasando a coordinar las acciones que apuntaban al desarrollo. No se trata del antiguo concepto de privatización (que según el caso puede ser una herramienta adecuada). La propuesta se refirió a la combinación de las potencialidades propias del sector público con las del sector privado. El “gobierno a través de terceros” según la ponencia de Lester Salamon,<sup>22</sup> utiliza “al gobierno para lo que mejor hace, esto es, incentivar recursos y establecer prioridades sociales a través de un proceso político democrático, mientras que utiliza al sector privado también para lo que mejor hace, esto es, organizar la producción de bienes y servicios. En el proceso reconcilia la tradicional hostilidad al gobierno con el moderno entusiasmo por los servicios”.

Dentro de esta idea de “mejor llevar el timón que remar” de David Osborne,<sup>23</sup> al gobierno municipal le tocó detectar el problema y reunir los recursos para que el sector privado ejecute parte de las soluciones, ganando eficiencia en la toma de decisiones y poniendo en movimiento las instituciones sociales y económicas.

En el primer apartado del presente documento hablamos de la globalización. Esta nueva forma de gestionar una ciudad resulta cada vez más necesaria ante el proceso de internacionalización de la economía. Fruto de la competencia por atraer capitales entre los diferentes espacios urbanos, el Municipio debió contribuir a que la mano de obra estuviera calificada conforme a la demanda de las empresas, se realizara investigación y desarrollo tecnológico y que existieran las infraestructuras y equipamientos necesarios. Se debieron poner en marcha mecanismos por los cuales no sólo se contara con las condiciones adecuadas para ejecutar una cierta actividad, sino que además de generar tales atractivos también impulsara un proceso de *marketing* de la ciudad; éste debió identificar y promocionar sus ventajas competitivas. Todas estas condiciones se consiguieron más rápidamente y a un costo menor al aplicar el estilo catalizador que estamos mencionando.

## **2. Nuevas institucionalidades y proyectos sinérgicos componentes del programa de desarrollo económico**

### ***2.1. La agencia de desarrollo económico: Un instrumento para mejorar la productividad y aumentar la competitividad***

Uno de los nuevos instrumentos de relacionamiento público-privado en pos del desarrollo es la Agencia de Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba (ADEC). Esta es una entidad privada con personería jurídica constituida bajo la forma de una asociación civil regulada por el art. 33 del Código Civil Argentino. La citada Agencia fue creada en septiembre de 1997 y está controlada por la Inspección de Sociedades Jurídicas de igual manera que cualquier institución privada de la ciudad.

Sus socios fundadores, además del gobierno local, son un conjunto de cámaras empresarias y un colegio profesional. Las organizaciones empresarias que participan en la Agencia son las siguientes:

- Unión Industrial;
- Consejo Federal de la Industria;
- Cámara Argentina de la Construcción;
- Cámara de Industriales Metalúrgicos y Componentes;
- Cámara del Plástico;
- Cámara de la Madera;

- Cámara de Artes Gráficas;
- Cámara de Comercio Exterior;
- Cámara de Turismo;
- Cámara de Comercio;
- Federación Agraria;
- Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios;
- Asociación de Industriales de la Alimentación;
- Consejo de Profesionales en Ciencias Económicas (Esta entidad actúa como colegio profesional).

La finalidad de la Agencia es contribuir a la consecución de una mayor productividad de la ciudad, implementando acciones estratégicas para elevar su competitividad y mejorar sus niveles de atractividad.

Los objetivos particulares de la ADEC son:

- Constituirse en un elemento transformador, gestor y promotor del desarrollo económico;
- Potenciar el desarrollo sustentable de la ciudad;
- Diversificar la estructura económica-productiva; y
- Posicionar competitivamente a Córdoba en su espacio regional y continental.

El perfil de la entidad es trabajar en términos de eficiencia y con una estructura chica y flexible que garantice el valor de su patrimonio. Este principio básico es un claro mensaje para el socio del sector público de no incurrir en políticas asistencialistas y clientelares y para los socios del sector privado de no pretender un papel paternalista del Estado.

La proporción de los aportes societarios y, por tanto, la estructura de la toma de decisiones, asegura que la primera minoría le corresponda al municipio, es decir, que no ha tenido ni tendrá mayoría propia en el Consejo Directivo. Esto se justifica en que resulta indispensable que el sector público tercié y actúe como árbitro entre las distintas posiciones que puedan surgir al interior de la Agencia. De hecho, puede ocurrir que aparezcan intereses contrapuestos entre los socios del sector privado y el sector público y de esta forma cumple una función de balanceo y armonización de los mismos. Por otra parte, es también necesario que el municipio preserve esta participación con el objeto de que las políticas que fije la ADEC guarden relación con los grandes objetivos que la ciudad se ha fijado.

Asimismo, respecto de la mayoría en la toma de decisiones, es decir el 60% que poseen los socios privados, cumple la función de resguardar a la institución de los vaivenes políticos propios de los cambios de gobierno.

Dentro de los socios del sector privado, además de estar representados los principales rubros económicos de la ciudad, trabajan en forma conjunta las empresas grandes con las pequeñas y medianas a efectos de que haya una coordinación entre estos tipos empresariales con el objetivo de conseguir eslabonamientos verticales dentro de las diversas ramas de la industria.

La agencia posee dos grandes ámbitos de actuación claramente definidos:

- el de los programas descentralizados, en los que actúa como una entidad de segundo piso, articulando y/o eficientizando a terceras entidades que ya se encuentran desarrollando actividades atinentes a los diferentes proyectos; y
- el de los proyectos centralizados, en el que la agencia tiene un papel permanente tanto en la etapa de diseño como de ejecución.

El grupo meta elegido por los socios, al cual van dirigidas principalmente las acciones de la agencia, son las micro, pequeñas y medianas empresas en virtud de ser el sector más desprotegido del tejido económico y a la vez presentar un alto grado de dinamismo y capacidad de adaptación a los frecuentes cambios del mercado. También se ha tenido en cuenta que las MIPYMES son las que proporcionalmente tienen mayor capacidad para generar empleo.

Respecto del ámbito de actuación que estamos describiendo, el Proyecto de gestión urbana de ciudades intermedias seleccionadas de la CEPAL<sup>24</sup> ha manifestado que la estructura de la agencia “puede operar por productos específicos, actuando y desarrollando estrategias e instrumentos de intervención para mercados específicos. Esto permite un mejor control y corrección de las acciones emprendidas, al tiempo que una más rápida evaluación de sus potencialidades y condiciones de sustentabilidad futura. En consecuencia, es una lógica de actuación más conveniente para la óptica privada, porque permite disminuir los costos materiales y de tiempo de exploración de nuevas iniciativas. Es también una lógica de operación más conveniente desde la óptica pública, porque optimiza el empleo de los recursos públicos.”

Durante el tiempo de vida de la ADEC, se ha incursionado en diferentes áreas de actuación. Los proyectos implementados son:

- Red de intercambio comercial del Mercosur, habiéndose relevado información referente a la oferta productiva de la ciudad de Córdoba, integrándose la base de datos en el CD de la red de mercociudades. Dicha información fue editada con datos de 28.000 empresas de las ciudades integrantes de la red.
- Sistema de información empresarial, el que contiene las bases de datos de líneas de financiamiento para PYMES, instituciones y oferta de capacitación empresarial, empresas consultoras, entidades financieras, cámaras e instituciones de Córdoba, empresas de la ciudad de Córdoba, fundaciones y asociaciones, entre otras.
- Organización de misiones comerciales al extranjero.
- Organización de cursos y seminarios.
- Proyecto de creación del instituto técnico terciario no universitario.
- Zona ecológica de producción agroalimentaria (ZEPA).
- Sistema de bonos de capacitación.

Respecto a los dos últimos, serán descriptos con mayor detenimiento a continuación debido a ser acciones ciertamente innovadoras a nivel local.

### *2.1.1. El Sistema de bonos de capacitación empresarial*

El Sistema de bonos de capacitación es una herramienta que a través de un subsidio parcial a la demanda, destinado directamente a las PYME, pretende articular el mercado de capacitación empresarial local.

Este programa pretende responder a la necesidad de recalificar la mano de obra de las empresas de la ciudad ante los cambios en los sistemas productivos y de comercialización que propone la globalización.

El sistema opera sobre ambos sectores del mercado. Respecto de los institutos de capacitación, permite adecuar la oferta con los reales requerimientos de las empresas radicadas en Córdoba. Estas últimas poseen la necesidad de contar con permanente recalificación de sus recursos humanos ante el continuo cambio tecnológico de los mercados, los procesos y los equipos de producción. En lo atinente a la demanda, el sistema de bonos opera como una motivación adicional para las empresas al subsidiarse parte de los costos.

El programa está destinado a trabajadores, personal técnico, supervisores, gerentes, propietarios o personas que desempeñen cualquier otra función en empresas de todos los sectores económicos, productivos y de servicios que acrediten hasta un máximo de veinte empleados.

Cada empresa puede retirar en las ocho ventanillas de Información existentes, hasta seis bonos por año, pudiendo tomarlos una misma o hasta seis personas diferentes. Los bonos se entregan para ser utilizados en cursos que presentan las siguientes características:

- Son previamente evaluados por el programa y luego incluidos en el sistema de información;
- Son desarrollados por instituciones de capacitación públicas o privadas o por capacitadores individuales previamente registrados en el programa;
- Las temáticas deben ser de utilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- Son de corta duración (alrededor de 20 horas y módulos de no más de cuatro horas diarias);
- Comprenden un desarrollo práctico superior al 50% del tiempo total;
- Se desarrollan en horarios aptos para trabajadores en actividad;
- Las empresas pueden retirar los bonos de capacitación en las ventanillas de Información del sistema. Este bono tiene un valor de US \$50 y cubre parcialmente el costo de un curso de capacitación.

Consecuentemente, “el proyecto proporciona a los titulares de MIPYME dos tipos de recursos: a) información referencial completa sobre la oferta de capacitación disponible y b) la transferencia de un subsidio parcial a los demandantes de capacitación bajo la forma de un bono de capacitación, el que es reembolsado a los oferentes de la capacitación una vez ejecutada”.<sup>25</sup>

A estos recursos hay que sumarle el trabajo que realiza el programa con los institutos de capacitación a los efectos de modernizar sus metodologías y adecuarse a la demanda.

El sistema de bonos es un emprendimiento que está financiado por la ADEC y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), este último mediante un financiamiento a fondo perdido de 2 millones y medio de dólares con el que se alcanzará a 20.000 participantes en el término de 3 años.

En el caso de que una empresa no encontrara el curso que necesita, puede registrar su demanda y a partir de allí el programa realizará las acciones para que se genere el curso demandado.

### *2.1.2. La zona ecológica de producción agroalimentaria (ZEPA)*

En virtud de la necesidad de diversificar la economía local, la ADEC y la municipalidad priorizó a la industria de la alimentación debido a que la misma es la segunda fuente de Producto Bruto Geográfico. Asimismo, este rubro industrial se encontraba en un grado de madurez tecnológica suficiente para que los recursos que se destinaran a apoyarlo rindiera frutos en el corto plazo. La ADEC actúa como ente promotor del parque y recibe un canon por la administración del mismo.

La ZEPA es un parque industrial de 65 hectáreas, acogido a un régimen de promoción fiscal y se encuentra actualmente en construcción en predios de propiedad de la municipalidad de Córdoba linderos al mercado de abasto de la ciudad. Además de los beneficios fiscales, logísticos y de asistencia a las empresas, se genera otra ventaja que es generar una economía de aglomeración por estar instaladas en los mismos terrenos que el segundo mercado concentrador del país. Su objetivo es el de añadir valor a la producción primaria que se comercializa en el mismo y fomentar el desarrollo tecnológico en el rubro de la industria alimentaria, diversificando la economía local e incrementando los atractivos para la radicación de empresas.



## **2.2. La Comisión Promotora del Telepuerto de Córdoba**

Un proyecto recientemente incluido en la cartera del PEC, fruto de la flexibilidad en la metodología de planificación adoptada y del trabajo de las comisiones de seguimiento del plan, refiere a la creación de un telepuerto en la ciudad de Córdoba. El objetivo del proyecto consiste en generar un distrito de negocios con especialización en tecnologías avanzadas de telecomunicaciones, localizado en una zona de 40 hectáreas, aledaña al área central de la ciudad, la que se encuentra actualmente en vías de degradación.

El telepuerto es otro proyecto que busca diversificar la economía de la ciudad, esta vez apostando al sector servicios, además de incrementar su nivel de actividad y por tanto disminuir las tasas de desempleo. Como puede apreciarse, la justificación del telepuerto es la de responder a las necesidades que propone la internacionalización de la economía y la de conectar a la ciudad al nuevo diseño de red que ha tomado el mundo.

Asimismo, tiene un efecto urbanístico y ambiental al implicar un proceso de renovación de un territorio importante de la ciudad, el que potenciará a su microcentro (área peatonal) el que a sufrido cierta caída en su actividad residencial y comercial.

Este proyecto supone la construcción de un “*Office Park*” con edificios inteligentes para oficinas, un centro de convenciones y hotelería para niveles ejecutivos (*Executive Center*), predios residenciales de alta calidad, servicios de esparcimiento y demás actividades complementarias, permitiendo el uso público de los espacios verdes diseñados.

Según el proyecto elaborado por la comisión promotora con la asistencia técnica de la World Teleport Association (WTA)<sup>26</sup>, “el estudio del mercado y el dimensionamiento de la demanda arroja la necesidad de construir 265.000 m<sup>2</sup>, lo que implica una inversión aproximada de 300 millones de dólares en el término de 10 años. La tasa interna de retorno promedio calculada para los distintos productos inmobiliarios comentados es del 24%”.

El proyecto permite ampliar las oportunidades de inversión de la actividad privada por lo cual se la ha convocado desde el primer momento de la formulación del mismo. Para ello, se ha conformado la Comisión Promotora del Telepuerto con la participación del gobierno municipal junto a las empresas de telecomunicaciones: Telecom Argentina, Telefónica, Vídeo Cable Comunicación y la Compañía Telefónica del Interior (CTI); la Agencia para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Córdoba; las Cámaras Inmobiliarias y de la Construcción; la Universidad Nacional, la Universidad Tecnológica, la Universidad Católica y la Siglo XXI y los colegios profesionales de Arquitectos y de ingenieros especialistas, entre otras instituciones.

Las funciones de la comisión promotora son formular y definir los lineamientos del proyecto y actuar como difusora del emprendimiento. También deberá proponer el diseño institucional que formalice a posteriori la entidad mixta que gestionará el proyecto.

Un aspecto muy importante a destacar es el alto nivel de colaboración existente entre los distintos “socios” del proyecto, habiéndose demostrado recientemente su valor de producto colectivo, cuando el ente nacional que administra los bienes remanentes de ferrocarriles argentinos lanzó una licitación para la venta de una estación de trenes de grandes dimensiones localizada en el corazón de la zona del telepuerto. Según el ente nacional se podía destinar este equipamiento ferroviario a la construcción de un centro comercial, luego desistiéndose a esta idea cuando las instituciones locales se opusieron a ella.<sup>27</sup>

Existe un último caso de formalización del relacionamiento público-privado que es el de la incubadora de empresas, no obstante por participar también el sector público nacional.

## IV. EL RELACIONAMIENTO PÚBLICO-PÚBLICO

### 1. La articulación de los niveles gubernamentales: El desafío que viene

El estado del arte en lo referido al relacionamiento público-privado se encuentra bastante avanzado, inclusive en la bibliografía resulta fácil encontrar ejemplos exitosos sobre este tipo de asociacionismo. Sin embargo, no podemos decir lo mismo respecto del relacionamiento que debería existir, no solo para las políticas de desarrollo económico, entre los diferentes niveles de gobierno.

La concertación más difícil y necesaria es la del sector público con el sector público, entre administraciones diferentes (federales, estatales y locales), entre ministerios y secretarías, entre administraciones y empresas públicas.<sup>28</sup>

Esta problemática, es decir, la dificultad en interrelacionar la acción de los niveles estatales, se vuelve preocupante ante lo indispensable que resulta una acción coordinada y activa por parte de los mismos frente al panorama de la globalización.

Como ya se mencionó, la ideología también ha motivado el proceso de globalización. Esta ideología que viene reinando desde hace relativamente poco tiempo, se caracteriza por la liberalización del comercio, la privatización de todos los servicios públicos y la desregulación de la actividad económica.

Estas características del “Estado mínimo”,<sup>29</sup> ponen en riesgo la relación Gobierno-Mercado, habiéndose logrado una fuerte predominancia del segundo sobre el primero. Uno de los factores que generan esta tensión es la propia forma de la globalización, es decir la existencia de un mercado global sin un Estado mundial o de una sociedad global sin un gobierno que la organice, regule y armonice.

La existencia del Estado requiere la existencia de una nación y bajo la idea de nación subyace la existencia de un pueblo y un territorio. La caída de las fronteras nacionales fruto del proceso del Mercosur, sumada al reemplazo del espacio nacional por el espacio de los flujos,<sup>30</sup> hace que el Estado pierda su base de legitimación y su poder de coerción.

Esta dinámica ha generado dos efectos nocivos para la ejecución de las políticas estatales: el primero tiene que ver con la pérdida de legitimidad<sup>31</sup> y consecuentemente de poder por parte del Estado, mientras que el segundo se trata de las crisis fiscales nacionales.

De esta manera, la idea de globalización supone la existencia de una sociedad global desestructurada políticamente, en la que aparece el capital como principal decisor. Más aún, el proceso globalizador hace que las políticas gubernamentales se pongan al servicio de las empresas que se mueven en el mercado global, pasando de un “Estado permisivo” propio de la ideología neoliberal a un Estado facilitador de la globalización.

Todos estos aspectos han llevado a consensos antes no alcanzados respecto del papel del Estado en el proceso de desarrollo. Anteriormente, esto significaba la presencia de un Estado “fuerte”, visualizado como supremo conductor de la economía. En la actualidad, se hace necesario un nuevo perfil más enfocado a reactivar la economía, con dos funciones claramente definidas: la primera dedicada a regular eficazmente la interacción entre los actores sociales y los agentes económicos, mientras que la segunda apunta a actuar de catalizador de las iniciativas sociales y económicas operando sobre fallas del mercado para asegurar equidad.

### ***1.1. La descentralización de las políticas de desarrollo económico***

En este marco surgen con vital importancia para la promoción del desarrollo, las políticas de descentralización estatal como la manera de mejorar la eficiencia de la acción pública, corregir efectos no deseados para ciertos segmentos de la sociedad y poner en ejercicio un efectivo control ciudadano.

“En los distintos países de América Latina existen diferentes formas de organización estatal con las consiguientes diferencias en cuanto a los grados de centralización o descentralización administrativa. Sin embargo, los aspectos formales no suelen ser los decisivos para explicar las debilidades y los fracasos de las experiencias de descentralización en la mayor parte de los países. Aún en los casos donde hay marcos institucionales que favorecen la descentralización, como en el caso de países con constituciones basadas en principios federales, los logros han sido débiles. Paradójicamente, incluso, puede hallarse que hay casos en que los logros han sido mayores en países con constituciones centralistas que en otros con constituciones federales”.<sup>32</sup>

También existe consenso por parte de los diferentes autores respecto de la tipificación de las causas por las que se han dado tan pobres resultados:

- La transferencia de recursos desde los niveles superiores del Estado hacia los gobiernos locales ha sido limitada y buena parte de las funciones que se les han delegado, han sido transferidas más para deshacerse de problemas que para mejorar la calidad de los servicios.
- Los gobiernos locales no han estado preparados para asumir nuevas funciones y han poseído una escasa capacidad para aprovechar la participación ciudadana.
- Los niveles superiores de gobierno se han demorado en descentralizar funciones debido a prácticas políticas de carácter clientelar.
- Los Estados nacionales no han encontrado los instrumentos apropiados para operar efectivamente sobre las economías locales y regionales.

Teniendo en cuenta las falencias mencionadas es que, a opinión del autor, se han dado en la Argentina cuatro efectos importantes:

- Las economías locales y regionales han disminuido dramáticamente su nivel de actividad y la calidad de vida de su población.
- El segundo refiere a la puesta en marcha por parte de los gobiernos locales de procesos autónomos de promoción del desarrollo económico, acuciados por los impactos negativos de la globalización, la caída del nivel de actividad y el incremento del desempleo, con las consabidas urgencias sociales que esto implica.
- El tercero se trata de la pérdida de comunicación entre los niveles de gobierno y la descoordinación de sus acciones.
- Cuarto y último, los gobiernos nacionales y regionales se han dedicado a intervenir en los territorios más atractivos,<sup>33</sup> es decir, la ciudad capital y los grandes asentamientos urbanos y han abandonado a su suerte a las economías regionales, hasta el extremo de tildarlas a veces como “zonas inviables”.

## 2. El escaso relacionamiento público-público en la iniciativa de la ciudad de Córdoba

### 2.1. *El papel del gobierno nacional*

Para el caso bajo análisis también se habría dado el escenario descrito en la sección anterior, pudiendo arriesgarse la hipótesis de que las políticas aplicadas por el gobierno nacional no han sido suficientes para atemperar la caída del nivel de actividad y por tanto el desempleo en las economías locales y regionales de Argentina y mucho menos disminuir el atraso tecnológico.

En orden a la causalidad de la hipótesis mencionada, los motivos de la poca efectividad de las políticas nacionales respecto al desarrollo económico local y regional, parecen ser varios.

Uno de ellos sería precisamente el comentado más arriba, es decir la pérdida de iniciativa del Estado frente al poder que ha cobrado el mercado. Esta reacción descompasada del Estado, se ve reflejada en una conducta de reacción más que a tomar la delantera en la formulación de políticas de desarrollo específicas para las diferentes realidades locales. En el mismo sentido, la citada hipótesis también se ve motivada en la necesidad de prestar una mayor atención a los aspectos macroeconómicos que al estudio de la problemática de las PYME cordobesas.

Un segundo aspecto que actuaría como causa de la falencia mencionada, sería la falta de una clara articulación de las políticas de fomento dirigidas al sector empresarial de las PYME entre los diferentes gobiernos nacionales que componen el bloque del Mercosur. En la actualidad se están dando algunas turbulencias en el proceso de integración en curso, las que protagonizadas principalmente por Argentina y Brasil, llevan a olvidar las especificidades de las economías urbanas.<sup>34</sup> Sobre este aspecto también merece destacarse la nula capacidad de participación de los gobiernos locales en el proceso del Mercosur, principalmente motivada por el no reconocimiento del gobierno nacional del importante papel que los gobiernos locales podrían desempeñar en el mismo. Esto puede ejemplificarse en la negativa del Estado Nacional Argentino en permitir participar formalmente a los municipios, a pesar de los ingentes esfuerzos que los jefes de gobiernos locales de la Red de Mercociudades han invertido para hacer escuchar la perspectiva urbana de la integración (anexo 2).

En tercer término, debemos mencionar como otra causa (quizás la principal) de la pérdida de efectividad de las políticas del Gobierno Nacional para promover el desarrollo local, a la notable distancia existente entre el aparato burocrático nacional y la realidad económico-social de las diferentes ciudades argentinas. A esta característica hay que adicionarle cierto grado de descoordinación entre las políticas de las distintas áreas del gobierno central. Está claro que la base de actuación de los programas de promoción para el desarrollo económico local son las PYME, en virtud que las grandes empresas no necesitan de políticas activas y que resulta indispensable complementar el tejido económico con empresas de talla menor muchas veces proveedoras de las primeras.

En este sentido, si bien es de destacar la creación de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa dependiente de la Presidencia de la Nación, podemos arriesgar el concepto de que se ha visto demorada la implementación de sus programas en forma descentralizada. Prueba de ello es la Resolución Nacional 52/99 de la citada Secretaría, mediante la cual se dispone la constitución de centros de producción y empleo en todo el territorio nacional. Estos centros serán unidades de servicios cuya misión será la provisión de prestaciones dirigidas a las micro, pequeñas y medianas empresas. En ellos se desarrollarán acciones de información y asesoramiento y servicios de apoyo a un costo accesible. La citada Resolución establece que hasta el 30 de

septiembre de 1999 los gobiernos provinciales, municipales, ONG y las cámaras y asociaciones empresariales podrían presentar propuestas para la conformación de estos Centros.

Como corolario podemos manifestar que a pesar de que podría ser positiva en términos de apoyo a las PYME en el marco de iniciativas de desarrollo económico local, la misma resulta rezagada ante las necesidades acuciantes que presentan estos tipos de unidades empresariales, dado que los Centros empezarán a operar recién a fines de 1999 en el mejor de los casos.

De esta manera, no se han conseguido efectos importantes debido a que la distancia entre los ejecutores de las políticas y las economías locales dificulta la comunicación entre la oferta y la demanda de las acciones de fomento y ha impedido realizar un exhaustivo diagnóstico de las demandas particulares de las diferentes áreas geográficas de la Argentina.

En otro sentido, a primera vista parecería que no hay mayor relación entre el Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos de la Nación y la Secretaría de PYME. Por tanto, los diferentes recursos invertidos por esta última se hallan desvinculados de la política macroeconómica, ámbito en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas.

Asimismo, el organismo del Gobierno Nacional de la Argentina que mayor relación institucional debería tener con los gobiernos locales del país es el Instituto de Fomento a los Municipios (IFAM). Sin embargo, éste no ha tenido intervención en lo referido a este tema ni en procurar alguna coordinación o ejecución de alguna política concreta, limitándose a tocar el concepto de desarrollo económico solo a través de acciones de capacitación.

Podría afirmarse que los organismos nacionales o regionales que asocian a municipios han hecho más por esta temática. La Federación Argentina de Municipios (FAM) y la Red de Mercociudades han generado encuentros de debate y capacitación y rondas de negocios que han resultado exitosas desde la perspectiva de contactar a las PYME de diferentes ciudades extranjeras y de la Región.

## ***2.2. El papel del gobierno provincial***

Hasta aquí se ha pretendido dar un pantallazo del panorama a nivel del Gobierno Nacional. Respecto a las políticas propias del Gobierno Provincial de Córdoba, podríamos afirmar que las mismas han sido casi inexistentes en el período 1995-1999 debido a factores coyunturales durante este lapso.

La razón de esta falencia se ha motivado en que el gobierno regional, durante la citada época, estuvo abocado a una política de ajuste que le permitiera equilibrar su alto déficit y disminuir su elevado grado de endeudamiento. Esta postura de “poner la casa en orden” más que de intervenir en la realidad económica de los diferentes territorios de la Provincia de Córdoba y por tanto en su ciudad Capital, hizo que se privilegiaran las acciones de reestructuración de su aparato, descuidando la ejecución de proyectos de promoción del desarrollo económico.

Por otra parte, motivado por temor a presiones que pudiera ejercer el sector empresario o por un estilo de gobierno poco participativo, las cámaras empresarias contrastaron con avidez la apertura del municipio de la ciudad de Córdoba. Este aspecto agilizó la institucionalización del relacionamiento del sector público municipal con el sector privado, creándose la Agencia de Desarrollo Económico de la ciudad (ADEC) ya comentada en el capítulo anterior.

El único espacio en el ámbito provincial de participación del sector empresario desde los reinicios de la democracia en 1983 hasta la fecha, ha sido el Consejo Económico y Social. No obstante, al no ser vinculantes sus decisiones ha ido perdiendo fuerzas y representatividad.

### **2.3. La incubadora de empresas: Una herramienta para apoyar a los emprendedores**

Existe un solo ejemplo exitoso de relacionamiento público-público en nuestro caso, aunque no se trata de la administración centralizada del gobierno nacional sino de universidades públicas.

La única institución creada bajo esta forma de asociacionismo es la incubadora de empresas, cuyo fin es favorecer la formación de nuevas empresas innovadoras, reduciendo obstáculos y minimizando los riesgos propios del inicio de una actividad empresarial. Esta también es una entidad privada con personería jurídica de fundación y se encuentra emplazada en la zona sur de la ciudad desde el mes de noviembre de 1998. Sus socios son, además del municipio, la Universidad Nacional de Córdoba y la Universidad Tecnológica Nacional, junto a la Unión Industrial y a las Cámaras de Industriales Metalúrgicos y de Comercio Exterior como socios adherentes. El sistema de control de la Incubadora lo realiza la Inspección de Sociedades Jurídicas.

Sus objetivos estratégicos son regenerar el tejido industrial, tecnológico y de servicios de la ciudad; promover la creación de empleos; diversificar la base productiva de la ciudad; e incrementar el nexo universidad-empresa.

La Incubadora fue creada en octubre de 1998 y ocupa un predio de 2.000 m<sup>2</sup> aproximadamente y brinda los servicios logísticos y operativos, los que reducen los costos de las empresas instaladas por ser compartidos. Asimismo y lo más importante, éstas reciben asistencia técnica tanto sobre el *management* empresario y el *marketing* de su producto o servicio, como de los procesos productivos propiamente dichos.

El proceso de incubación se inicia con el reclutamiento de los proyectos, los cuales tienen dos tipos de vertientes: del sector universitario de docentes o investigadores y el de personas emprendedoras con una idea innovadora. Luego los proyectos pasan por una etapa de selección, es decir de aceptación por parte de la Incubadora. Para ello, se evalúan los formularios que son entregados en la etapa de reclutamiento, los que indican la viabilidad económica del proyecto y los procesos técnico-productivos a aplicar.

Los criterios de selección son los siguientes:

- Viabilidad comercial, técnica y económica del proyecto
- Capacidad técnica y gerencial de los emprendedores
- Contenido tecnológico de los productos, servicios o procesos propuestos
- Grado de innovación del proyecto
- Potencial de interacción de los emprendimientos con las actividades de la Universidad Nacional y Tecnológica
- Impacto social y ambiental positivo

Aunque no sea seleccionado un proyecto, esta tarea de selección ya es un beneficio para el emprendedor, debido a que se le aconseja sobre los riesgos que asumirá en el caso de que se lance al mercado con la actividad.

Una tercera etapa es la incubación interna dedicada a la instalación física de la empresa al momento de la firma del contrato de incubación por el término máximo de tres años y llega hasta que la incubada se consolida en el mercado.

La cuarta etapa es la incubación externa, en la que la empresa egresa físicamente de la incubadora, pero mantiene la asistencia técnica que venía recibiendo.

Los servicios concretos que ofrece la incubadora son:

- Disposición de módulos empresariales de una superficie de entre 16 a 55 m<sup>2</sup> para la ejecución de la actividad
- Apoyo y asistencia en las áreas de tecnología, gerencia y asesoramiento jurídico, económico y financiero, formación en sistemas de comercialización, marketing y publicidad
- Servicio de recepción, secretaría, teléfono, internet y fax
- Información y apoyo para el registro de marcas y patentes
- Sistemas de computación
- Acceso a espacios comunes de recepción, biblioteca, sala de reuniones, aulas y auditorio
- Seguridad y mantenimiento de áreas comunes

Por todos estos servicios, las empresas incubadas pagan un precio mensual en función de los metros cuadrados que ocupan. En la actualidad se encuentran incubadas 30 empresas, dando trabajo a 241 personas.

## V. LOS RESULTADOS OBTENIDOS

### 1. Evaluación de los resultados

Existen por lo menos tres perspectivas para evaluar los resultados obtenidos por la iniciativa de desarrollo económico de la ciudad de Córdoba:

- La primera óptica sería enfocar los resultados alcanzados desde la propia concreción de las acciones; o sea, medir el grado de ejecución de los proyectos componentes del programa.
- La segunda sería evaluar el grado de consecución de los objetivos, los que fueron fijados al momento de la formulación de la iniciativa.
- Mientras que la tercera es la de optar por evaluar los indicadores de la economía local y analizar la situación alcanzada en este ámbito territorial.

Como se verá seguidamente, en la ciudad de Córdoba se han dado cambios importantes en los macroindicadores de la economía local (cantidad de inversión directa medida en dólares, tasas de nivel de actividad y empleo, nivel de las exportaciones, grado de diversificación de la economía, etc.). No obstante, se hace difícil discernir el grado en que contribuyó la iniciativa local en estas transformaciones. Es decir, calcular la proporción de responsabilidad que ha tenido el programa de desarrollo considerado individualmente, discriminando los efectos que se deben a factores exógenos; como ejemplo de estos factores exógenos podríamos citar a las potencialidades y atractivos que existían con anterioridad al lanzamiento de la iniciativa, las decisiones de otros actores de la economía global, las acciones a nivel macro y meso económico de los otros niveles de gobierno, etc. Sin embargo, se procurará resolver la dificultad mencionada a través de los apartados siguientes dando una noción de la contribución de la iniciativa en la concreción de los resultados.

#### *1.1. Evaluación al interior de la iniciativa*

En este apartado se pretende dar una imagen de la evolución de la iniciativa midiendo los resultados a nivel interno de la misma. Se trata de medir el nivel de efectividad en la ejecución de los proyectos descriptos. Para ello, existen dos tipos de indicadores: a) los de carácter cuantitativo, comparando lo planeado con lo ejecutado; y b) los de vertiente cualitativa, más emparentados con la evaluación de las potencialidades propias de la metodología aplicada y de la consecución de los objetivos.

Para medir la ejecución del programa, el indicador utilizado está construido por la simple suma de los proyectos que se encuentran en marcha a la fecha del presente documento, mientras que el otro tipo de indicadores responde a la evaluación (vía entrevistas realizadas) de las bondades que implica la utilización de la metodología descripta en los capítulos anteriores.

#### *1.1.1. Evaluación de la ejecución de los proyectos*

Del total de proyectos formulados en el marco del programa puede observarse un alto grado de ejecución de las acciones. Asimismo, existe un avance muy parejo de los componentes de cada subprograma a excepción del dedicado a la “construcción de infraestructura y uso del territorio urbano como ámbito de desarrollo” que se



encuentra en un menor grado de ejecución. Esto se debería a la envergadura de las acciones a implementar, sumado al hecho que existen proyectos recientemente incluidos en la cartera del programa, por caso los del telepuerto, el cinturón verde, la ZEPA y el de ciudad olímpica.

**PRINCIPALES RESULTADOS DE LOS SUBPROGRAMAS**

<b>Indicador</b>	<b>Cantidad de Proyectos</b>	<b>Proyectos Ejecutados</b>	<b>%</b>	<b>Proyectos en Formulación</b>	<b>%</b>
1.- Calificación de mano de obra y apoyo a las PYME	5	4	80	1	20
2.- Apoyo al comercio exterior y posicionamiento en el Mercosur	3	3	100	-	-
3.- Promoción Internacional de la ciudad	2	2	100	-	-
4.- Información para el desarrollo	7	6	86	1	14
5.- Construcción infraestructura y territorio como ámbito de negocios	9	3	34	6	66
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>69</b>	<b>8</b>	<b>31</b>

Como se puede apreciar en el cuadro anterior, en los subprogramas 1, 4 y 5 existen acciones no ejecutadas, las que se encuentran en estado de formulación. Se trata para el primero de ellos la referida a la creación de una entidad oferente de microcréditos y para el 4 la creación del observatorio económico-ocupacional. Para el subprograma 5 se trata de los proyectos dedicados a la reformulación de las normativas de uso del suelo, la creación de un Tecnoparque y el Sistema de residuos industriales, además de los otros cuatro recientemente incorporados, ya citados en el párrafo anterior.

A pesar de estos indicadores de menor nivel de avance, según los relevamientos realizados se constata que la mayoría se encuentra en un estado de formulación avanzado e incluso varios poseen el financiamiento otorgado para desarrollarlos. Ellos son la reformulación de la normativa de uso del suelo y el sistema de residuos industriales, incluidos en el programa de financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo, 1068-OCAR/BID.

Como conclusión correspondiente a este tipo de indicador, podemos arriesgar que el programa ha sido eficaz en la transformación de las cuestiones que se pretendía revertir o aprovechar, debido a que el 100% de sus acciones se encuentran ejecutadas o en etapa de formulación (sólo una cuarta parte de los proyectos corresponden a esta categoría). Sin embargo, para medir más acabadamente el grado de eficacia respecto a la situación alcanzada, este indicador debe complementarse con la medición de la consecución de los objetivos del programa.

*1.1.2. Grado de involucramiento de los actores privados*

Como ya se manifestó, para desarrollar la economía local se hace más que necesaria la ejecución de un nuevo relacionamiento público-privado. En este sentido, otro indicador para evaluar el éxito de la iniciativa de la ciudad de Córdoba es el grado de involucramiento de los agentes privados tanto en la formulación de los componentes como en la propia fase de ejecución de los mismos.

Pueden existir distintas modalidades de gestión en una iniciativa de este tipo según los actores que participan o se encuentran involucrados en ella. Para medir el compromiso puesto de manifiesto por parte del sector empresarial, se utiliza como indicador la comparación entre la cantidad de proyectos que cuentan con la participación del sector privado, discriminándolos de los que ha participado el sector público individualmente. Según la modalidad de gestión de los proyectos del caso Córdoba, éstos pueden agruparse en tres categorías: 1) proyectos llevados adelante por actores privados independientemente de la municipalidad; 2) proyectos formulados y ejecutados exclusivamente por el municipio; 3) proyectos mixtos, es decir ejecutados conjuntamente por el municipio y los actores privados de la sociedad civil.

#### NÚMERO PROYECTOS SEGÚN TIPO DE GESTIÓN

	Etapa de Formulación	%s/total de proyectos	Etapa de Ejecución	%
Gestión Privada	1	4	3	14
Gestión Publico-Privada	20	71	14	67
Gestión Pública	7	25	4	19
Total	28	100	21	100

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, ha existido un importante relacionamiento público-privado a través de la formulación de casi tres cuartas partes de los proyectos bajo esta modalidad de gestión. Al respecto, hay que destacar que de los siete proyectos que son formulados por gestión pública de manera individual, existen varios de ellos que solo podían ser encarados por la municipalidad en función de su propia institucionalidad. Tal es el caso de la participación en la Red de Mercociudades, que al momento de su formulación sólo podían asociarse los gobiernos locales. Lo propio ocurre con el dictado de dispositivos legales, como el Régimen de Crédito Fiscal a las Empresas que participan en comercio exterior. También en esta categoría se incluyen las obras públicas (red de accesos a la ciudad, Avenida de Circunvalación, nudos viales y red vial anular) que son ejecutadas por la municipalidad.

Por otra parte, también se puede concluir que al momento de la ejecución se mantiene el grado de participación del actor privado en los proyectos mixtos. Esto es un signo del aumento de la inversión de recursos financieros por parte de este actor en acciones que, además de responder a los propios intereses sectoriales, también sirven al interés general de la ciudad.

Un aspecto importante a destacar respecto del compromiso puesto de manifiesto por los agentes privados, es que en los proyectos en que se ha contado con la participación de estos últimos, aparecen algunos que refieren a la generación de nuevas institucionalidades, es decir, la creación de entidades en las que se formaliza la asociación con el sector público municipal. Los casos de la Agencia de Desarrollo Económico, de la Incubadora de Empresas, del Instituto Técnico Terciario No Universitario y de la entidad que surgirá para la gestión del telepuerto Córdoba, actúan como un fuerte mensaje (el de aceptar el sector privado al público como socio) para la sociedad civil y otros niveles de gobierno. Además, estas entidades son útiles para dar sostenibilidad en el tiempo a las políticas referidas a la temática económica local.

#### 1.1.3. Flexibilidad de la metodología de formulación y ejecución

Una de las cualidades que se pretendía imprimir al programa, según los responsables de la contraparte municipal, era la de dotarlo de la flexibilidad suficiente como para que lo planificado acompañara los cambios que se dieran en la realidad.

De esta manera, tal como se relató en el capítulo 2, la metodología aplicada fue la misma que la utilizada en el proceso del Plan Estratégico de la ciudad. Esta fue la de ir monitoreando participativamente el avance de la iniciativa en paralelo a los cambios que se dieran, tanto en las variables internas de la economía local como de los escenarios del contexto.

En este sentido, el indicador para medir este factor de éxito surge de contabilizar los proyectos que han surgido luego de la formulación original. Consecuentemente, se evalúa la capacidad de actualizar el programa a través de la existencia de nuevos proyectos adicionales a la cartera inicial.

<u>Cantidad de Proyectos Nuevos</u> _____	<u>4</u>	18%
Cantidad de Proy. Formulados al Inicio	22	

Como puede apreciarse en el ratio anterior, la cantidad de proyectos se ha incrementado en casi un 20%, siendo ellos: el desarrollo del cinturón verde de la ciudad, la zona ecológica de producción agroalimentaria, el telepuerto Córdoba y la ciudad olímpica.

#### *1.1.4. Consecución de los objetivos a cumplir por el programa*

Una lectura del grado de consecución de los objetivos planteados en el Programa, puede obtenerse de la observación de los resultados conseguidos por cada proyecto integrante de la iniciativa de desarrollo local.

De esta forma, el indicador que complementa a los anteriores surge de asignar unidades de medida a cada uno de los proyectos y luego relevar los resultados en función de estas unidades. Seguidamente, el procedimiento para evaluar el éxito de la iniciativa es correlacionar las unidades de medida con los objetivos del programa.

A los efectos de un mejor análisis, las acciones de la iniciativa se han organizado a través de los subprogramas a los que pertenecen. Debe aclararse que bajo el parámetro “objetivos” que figura asignado a cada proyecto, se transcriben los objetivos fijados por el programa.

#### *Subprograma de calificación de mano de obra y apoyo a las PYME*

##### **a) Creación de la Agencia de Desarrollo Económico**

Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con el sector privado
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa

Unidad de Medida: Una nueva institucionalidad con 14 socios privados operando con varios proyectos.

##### **b) Creación de la Incubadora de Empresas**

Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado municipal con el sector privado.
- Innovación tecnológica e integración entre centros de formación y el sistema productivo
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa.
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el servicio a empresas

Unidad de Medida: Una nueva institucionalidad de base tecnológica que promueve la creación de PYME y que relaciona a la universidad con las empresas. 123 proyectos evaluados, 9 empresas con incubación externa, 21 empresas con incubación interna,<sup>35</sup> 212 personas ocupadas y ocho proyectos en etapa de desarrollo. Asimismo, a través del relacionamiento con las universidades se encuentran trabajando 12 pasantes de Comunicación Institucional de la UNC, 6 pasantes de psicología laboral, 40 pasantes de comercialización y han participado en acciones para desarrollar el espíritu emprendedor más de 500 estudiantes secundarios.

**c) Proyecto de apoyo a Microempresas**

Objetivos:

- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa

Unidad de Medida: 25 consultas diarias atendidas.

**d) Sistema de Bonos de Capacitación Empresarial**

Objetivos:

- Mejorar la calidad de los recursos humanos en consonancia con la innovación tecnológica y promover la integración entre centros de formación y el sistema productivo
- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado municipal con el sector privado
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa

Unidad de Medida: 137 institutos de capacitación adheridos al sistema de bonos con 289 cursos admitidos y 4.977 bonos entregados a empresas.

**e) Entidad oferente de Microcréditos**

Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto de Estado municipal con el sector privado
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa

Unidad de Medida: Sin desarrollar

*Subprograma de apoyo al comercio exterior y posicionamiento en el MERCOSUR*

**a) Creación de la Zona Franca**

Objetivos:

- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo a actividades industriales
- Estructurar la ciudad como centro de distribución regional
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa

Unidad de Medida: Una zona franca instalada en la ciudad de Córdoba, con 37 empresas radicadas y operaciones realizadas por \$9.124.653 dólares en 1999.

**b) Participación activa en Mercociudades**

Objetivos:

- Posicionar a Córdoba en una economía integrada al Mercosur
- Estructurar la ciudad como centro de distribución regional

- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el servicio a empresas y apoyo al turismo
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa

Unidad de Medida: Detentar el cargo de Secretaría Ejecutiva de Mercociudades en el período 1996/97, coorganizadora de dos rondas de negocios entre las ciudades socias de la Red, ciudad Coordinadora de la Red de Incubadoras y Parques Tecnológicos del Mercosur en 1999 y Capital Cultural del Mercosur en el período 1998 1999.

### c) Promoción de Exportaciones

Objetivos:

- Posicionar a Córdoba en una economía integrada al Mercosur
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con el sector privado

Unidad de Medida: 75 actividades promovidas bajo el Régimen de Crédito Fiscal y apoyo a las siguientes misiones comerciales:

Año	Recibidas	Participación y Acompañamiento	Difusión y Apoyo Económico	Total
1996	1	4	5	10
1997	15	2	24	41
1998	5	6	32	43
1999	2	7	18	27
Total	23	19	79	121

### *Subprograma de promoción internacional de la ciudad*

#### a) City Marketing

Objetivos:

- Posicionar internacionalmente a Córdoba
- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto entre del Estado municipal con el sector privado
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo a actividades industriales, el servicio a empresas y el apoyo al turismo

Unidad de Medida: Un programa en operación y diferentes acciones de promoción incluyendo la participación activa en la Federación Argentina de Municipios, en la Red de Mercociudades, en la International Union Local Authorities (IULA), en el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) y en la Asociación Mundial de Grandes Metrópolis.

#### b) Plan Estratégico de Turismo

Objetivos:

- Posicionar internacionalmente a la ciudad
- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado municipal y el sector privado
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo al turismo
- Promover la integración entre centros de formación y el sistema productivo

Unidad de Medida: Un plan en operación con 3 hoteles nuevos de 5 estrellas y otros 5 hoteles nuevos de 4 estrellas, 6 equipamientos para congresos y convenciones nuevos, un evento y medio por día y un incremento de 400.000 turistas en 1994 a 595.000 en 1998.

*Subprograma de información para el desarrollo*

**a) Sistema de Información Municipal**

Objetivos:

- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el servicio a empresas

Unidad de Medida: 605 consultas e informes desde mayo de 1995.

**b) Sistema de Referenciación Empresarial**

Objetivos:

- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el servicio a empresas

Unidad de Medida: 30 consultas diarias promedio y 90 informes a empresas en los últimos 2 años.

**c) Observatorio Económico-Ocupacional**

Objetivos:

- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa

Unidad de Medida: Sin desarrollar

**d) Guía de la Producción y los Servicios**

Objetivos:

- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Posicionar internacionalmente a Córdoba
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el servicio a empresas

Unidad de Medida: Dos ediciones de la Guía en 1996 y 1999 con una tirada de 1.000 ejemplares cada una.

**e) Manual de Radicación de Empresas**

Objetivos:

- Desarrollo de nuevas actividades orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el servicio a empresas
- Posicionar internacionalmente a Córdoba

Unidad de Medida: Dos ediciones del manual en 1996 y 1999 con una tirada de 1.000 ejemplares la primera y de 650 la segunda.

**f) Información en Redes Internacionales**

Objetivos:

Diversificar la base económica de la ciudad mediante el servicio a empresas

Posicionar internacionalmente a Córdoba

Unidad de Medida: Un CDROM con la oferta exportable de la ciudad junto a la del resto de las Mercociudades y datos estadísticos en las Home Page de Mercociudades, del CIDEU y Metropolis.

#### **g) Web de la Ciudad**

Objetivos:

- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el servicio a empresas
- Posicionar internacionalmente a Córdoba

Unidad de Medida: 39.100 visitas a la Web desde agosto de 1995 y 45 correos recibidos promedio mensual.

*Subprograma de construcción de infraestructura y uso del territorio urbano como ámbito del desarrollo*

#### **a) Infraestructura Básica**

Objetivos:

- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo a actividades industriales
- Estructurar la ciudad como un nodo de comunicaciones físicas y centro de distribución regional

Unidad de Medida: Construcción de la Red de Accesos a Córdoba, dos mudos viales con una inversión de \$21 millones de dólares, sistema vial anular de uso urbano, desagües industriales con una inversión de \$5 millones de dólares.

#### **b) Reformulación de Normativa del Uso del Suelo Industrial y Comercial**

Objetivos:

- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo a actividades industriales
- Estructurar la ciudad como un nodo de comunicaciones físicas y centro de distribución regional

Unidad de Medida: Sin desarrollar. Con financiamiento del BID otorgado para su formulación.

#### **c) Revitalización del Área Central**

Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con el sector privado
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo al turismo

Unidad de Medida: Un programa en operación denominado “centro” con múltiples organizaciones y comercios adheridos.

#### **d) Desarrollo del Cinturón Verde**

Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con el sector privado
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo a actividades productivas del cinturón verde

Unidad de Medida: Sin desarrollar

#### **e) Tecnoparque**

Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con el sector privado
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo a actividades industriales y de servicios a empresas

Unidad de Medida: Sin desarrollar

#### **f) Sistema de Residuos Industriales**

Objetivos:

- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo a actividades industriales

Unidad de Medida: Sin desarrollar. Con financiamiento del BID otorgado para su formulación y ejecución.

#### **g) Polígonos Empresariales e Industriales**

Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con el sector privado
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo a actividades industriales y productivas del cinturón verde
- Estructurar a la ciudad como un nodo de distribución regional

Unidad de Medida: Dos parques industriales, el primero metalmecánico con 7 empresas instaladas y el segundo agroalimentario (ZEPA) con 12 empresas inscriptas con una inversión estimada por \$4.922.000 dólares.

#### **h) Telepuerto**

Objetivos:

- Fortalecer el desarrollo económico local mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con el sector privado
- Desarrollo de nuevas actividades especializadas orientadas a dinamizar preferentemente a la pequeña y mediana empresa
- Promover la integración entre centros de formación y el sistema productivo
- Consolidar el mercado regional de capitales
- Diversificar la base económica de la ciudad mediante actividades de servicios a empresas
- Estructurar a la ciudad como un nodo de telecomunicaciones

Unidad de Medida: Sin desarrollar, en estado de formulación por parte de la Comisión Promotora integrada por 26 empresas universidades e instituciones públicas y privadas.

#### **j) Ciudad Olímpica “ODESUR 2.002”**

Objetivos:

- Diversificar la base económica de la ciudad mediante el apoyo al turismo
- Posicionamiento Internacional de la ciudad

Unidad de Medida: Sin desarrollar



Tal como se adelantó en la introducción de este apartado existe la dificultad de medir la consecución de los objetivos trazados y por tanto poder discriminar el grado en que contribuyó la iniciativa local. No obstante, de la simple evaluación de las unidades de medida determinadas para cada proyecto, podemos arribar a la conclusión de que el programa de desarrollo aplicado por la ciudad de Córdoba ha contribuido en mucho a la transformación de la economía local.

Para confirmar esta conclusión, si bien es cierto que no hay una correlación directa entre la cantidad de proyectos ejecutados y la consecución de un objetivo, se ha elaborado el siguiente cuadro. En él se contabiliza la cantidad de acciones efectivamente implementadas (clasificadas por subprograma) que apuntan a la consecución de un objetivo de la iniciativa. Al respecto debe aclararse que existen proyectos que operan para más de un objetivo. Consecuentemente, el resultado que arroja el cuadro nos indica los objetivos por los que más han intervenido los actores implicados en el programa y aquellos por los que menos se ha trabajado.

#### PROYECTOS EJECUTADOS SEGÚN OBJETIVO

Objetivos(*)	1	2	3	4	5	6	7
1. Calificación de Mano de Obra y Apoyo a las PYME	3	2	-	-	3	1	-
2. Apoyo al Comercio Exterior y Posicionamiento en el Mercosur	1	-	-	2	3	2	2
3. Promoción Internacional de la ciudad	2	1	-	-	-	2	2
4. Información para el Desarrollo	-	-	-	-	4	6	4
5. Construcción Infraestructura y Territorio como Ámbito de Negocios	2	-	-	2	2	3	-
Total	8	3	-	4	12	14	8

(\*)

- 1.- Fortalecer el desarrollo de la economía de la ciudad mediante el trabajo orgánico y conjunto del Estado Municipal con actores institucionales privados.
- 2.- Mejorar la calidad de los recursos humanos en consonancia con la innovación tecnológica y promover la integración entre centros de formación y el sistema productivo.
- 3.- Consolidar el mercado regional de capitales.
- 4.- Estructurar a la ciudad como un nodo de comunicaciones físicas y de telecomunicaciones y centro de distribución regional.
- 5.- Fomentar el desarrollo de nuevas actividades tendientes a la prestación de servicios orientados a dinamizar preferentemente a las PYME.
- 6.- Diversificar la base económica de la ciudad.
- 7.- Posicionamiento internacional de la ciudad.

Como puede apreciarse, existe cierto balance en la cantidad de proyectos que trabajan para contribuir con los diferentes objetivos. Sin embargo, se percibe una fuerte falencia en el número tres de “consolidación del mercado regional de capitales”. Asimismo, respecto del objetivo dos de “formación de mano de obra” y del cuatro de “estructurar a la ciudad como nodo de comunicaciones, telecomunicaciones y centro de distribución regional”, aparece una menor cantidad de intervenciones. No obstante, por la envergadura de los proyectos que apuntan a estos objetivos parecerían lo suficientemente atendidos.

#### 1.1.5. Integralidad de los Proyectos

Una de las cualidades con la que se pretendía dotar a la iniciativa era la integralidad de las acciones, es decir que se enfocaran múltiples aspectos con los proyectos componentes del mismo. Tal como figura en el apartado

anterior, solo existen dos de ellos que apuntan a un sólo objetivo. Más bien, la gran mayoría está dedicada a contribuir a la consecución de varios objetivos al mismo tiempo.

En conclusión, estamos en condiciones de arriesgar que la metodología aplicada facilita la formulación de acciones teniendo en cuenta varias cuestiones simultáneamente.

## ***1.2. Evaluación a nivel de la economía local***

Tal como se manifestó a inicios de este último capítulo, la descripción de la evolución de la economía local completa los diferentes tipos de indicadores que permiten medir los alcances de la iniciativa de desarrollo bajo estudio.

Consecuentemente, a continuación se evaluará la situación de la economía lograda por la ciudad de Córdoba. Utilizaremos básicamente para ello, un resumen del balance efectuado por las Comisiones de Seguimiento del Plan Estratégico, las que por ser intersectoriales y multiactorales revisten de suficiente objetividad al análisis.

### ***1.2.1. Evolución de la actividad productiva y comercial***

El sector industrial se ha consolidado en el área sur de la ciudad como receptora de los principales núcleos de las industrias automotriz y autopartista, con la radicación de inversiones de cinco firmas automotrices (Chrysler, General Motors, Fiat, Renault y VolksWagen); conformando un eje de infraestructura y servicios complementarios que sirven a la integración comercial con el Mercosur. Esta situación presenta como debilidad la especialización y dependencia con Brasil, tal como se expresó anteriormente.

Sin embargo dentro de la estructura urbana la producción industrial se encuentra relativamente distribuida en sectores particulares de la ciudad. En paralelo, la mayoría de los servicios públicos como la red vial regional y ferroviaria fueron privatizados o concesionados.

Por otra parte, la inversión hotelera y de complejos de negocios aumentó a partir del incremento de las relaciones comerciales con otras ciudades y el mercado de vivienda se amplió por la difusión del crédito hipotecario.

Hacia el mercado interno se visualiza la continuidad del fortalecimiento del sector servicios ligado a la expansión industrial. En este sector son visibles las transformaciones ocurridas en estos últimos años, principalmente por la generación de nuevas áreas asociadas a la existencia del sistema de jubilaciones privadas, el crecimiento de los fondos de inversión, la aparición del crédito hipotecario, el fideicomiso y la diversificación y crecimiento de la actividad bancaria y de seguros.

El comercio recibió un gran impulso cambiando algunos esquemas tradicionales de comercialización. La actividad comercial muestra un importante cambio en su estructura y composición, modificaciones en los hábitos de los consumidores y el importante flujo de compradores proveniente del norte y noroeste del país. Las nuevas formas de comercialización demandan grandes superficies para su localización para grandes espacios cubiertos y libres para estacionamiento en áreas vacantes no centrales. Esto ha contribuido a la descentralización territorial de las actividades y a la queja de los comerciantes de los barrios, quienes manifiestan que esto impacta en la caída de las ventas y en los niveles de desempleo.

Acompañando este crecimiento se advierte que la ciudad adquiere características de centro de ferias, congresos, exposiciones y encuentros para numerosas actividades de negocios, científicas y culturales. A las

radicaciones instaladas es necesario agregarles los centros de esparcimiento previstos por empresas nacionales e internacionales.

Debido a su ubicación geográfica y al proceso de apertura económica iniciado a comienzos de la presente década, la ciudad se está consolidando como el principal centro de transporte y transferencia de cargas del interior del país. a estos servicios se le suman los destinados al sector producción y la exportación, donde aparecen la zona franca, el proyecto centro integral de servicios impulsado por la cámara de comercio exterior de Córdoba en el área sudeste de la ciudad y la instalación del primer parque industrial como complemento del complejo FIAT y otro alimentario (ZEPA) en construcción.

Junto a las reactivaciones económicas dadas en el período se presentan nuevos desafíos en el proceso de incrementar la competitividad urbana, planteando la necesidad de generar condiciones para ampliar la oferta de espacios con infraestructuras acordes. Como experiencia en este sentido resalta el proyecto “Telepuerto Córdoba” cuyo propósito, tal como se ya manifestó, es generar un distrito de negocios con especialización en telecomunicaciones de avanzada a partir de la articulación de iniciativas públicas y privadas.

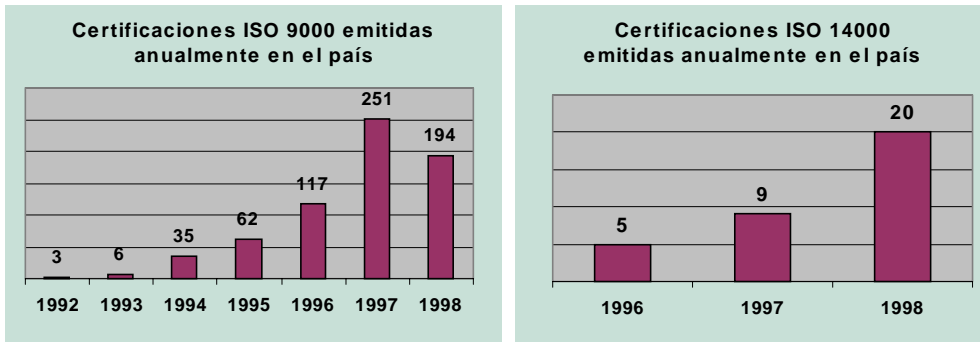
*1.2.2. Transformaciones en las formas de producción*

En la medida que las inversiones económicas se concretan mediante determinados patrones tecnológicos, es importante profundizar sobre los impactos que las mismas generan sobre las prácticas productivas tradicionales, en el desplazamiento de la mano de obra y en los ritmos y formas de apropiación de los recursos naturales.

Considerada la tecnología como una herramienta social que transforma los recursos y considera la variable ambiental, ésta es una aliada de la producción porque posibilita generar mejores condiciones económicas y de competitividad a través de la optimización de procesos; asimismo, promueve la minimización de residuos y/o reutilización de los mismos. De esa manera se comienza a evaluar la disyuntiva entre crecimiento económico y ambiente urbano y se contribuye positivamente al cuidado del mismo y al uso responsable de los recursos naturales disponibles.

Como consecuencia del aumento del comercio exterior (ampliación de los flujos monetarios y de productos) las empresas con intenciones de sumarse a este proceso o de mantenerse en el mercado, se han visto compelidas a cumplir con los requerimientos internacionales de calidad, tanto a nivel de productos y servicios como de cuidado del ambiente y capacitación del personal. El resultado más visible es el crecimiento del número de empresas que han solicitado algún tipo de certificación, tal como se refleja en el gráfico adjunto.

**CERTIFICACIONES ISO 9.000 Y 14.000**



Sin embargo, esta actitud aún no está asociada a un mejoramiento de la productividad sino a las exigencias del mercado y fundamentalmente de las grandes autopartistas para mantenerlas como sus proveedores. Esta situación ha traído una conceptualización errónea: "la obtención de la certificación es el techo"; cuando en realidad es "la base" para comenzar el trabajo. El resultado de las primeras auditorías post-certificación, previas a las revalidaciones a realizar cada tres años, mostrarán la realidad de la incorporación de los conceptos de calidad enunciados en las Normas ISO 9000.<sup>36</sup>

Asociado a la calidad del producto y/o servicio prestado se encuentran combinados el progreso tecnológico y el desarrollo sostenible del entorno en el que cada establecimiento se inserta. El interés que ha despertado la certificación bajo normas ambientales ISO 14000 ha sido menor que el correspondiente a normas de calidad ISO 9000; quizás porque todavía no se da importancia a la variable ambiental y manejo racional de recursos (materia prima, agua, energía) o se desconoce como un elemento más de la producción que incide sobre sus costos. También incide en que no hay suficientes instrumentos sectoriales (públicos o privados) que incentiven su incorporación y sancionen su no consideración. La diferencia de empresas que han certificado bajo la norma de cuidado ambiental es sensiblemente menor a la de calidad.

En la Provincia de Córdoba, ubicada en el tercer puesto respecto del país, la mayoría de las certificaciones solicitadas corresponden a los establecimientos industriales localizados en la ciudad de Córdoba.

#### **CERTIFICACIONES ISO 9000 E ISO 14000 POR PROVINCIAS**

<b>Provincia</b>	<b>ISO 9000</b>	<b>ISO 14000</b>
Buenos Aires	355	15
Capital Federal	130	1
Córdoba	78	1
Santa Fe	61	3
Mendoza	26	3
San Luis	19	2

Fuente: La Voz del Interior según datos de Subsecretaría de Acción de Gobierno de la Secretaría General de la Presidencia de la Nación, Agosto, 1998.

*1.2.3. Cambios en el tejido empresarial local, en el mercado de trabajo y en el bienestar de la población*  
Córdoba cuenta con un tejido empresarial diverso y dinámico, aunque algunos sectores aún presentan limitaciones en su productividad, manifiestas en la dificultad de alcanzar estándares de calidad, progreso técnico, manejo de nuevas prácticas comerciales y gerenciales, conocimiento de mercados, limitando así el enlace entre actividades y sectores productivos.

Por ello, en un contexto cíclico de crecimientos y recesiones se presentan desajustes en el tejido empresarial local. Esto está dado principalmente, por la heterogeneidad estructural del sistema productivo el que muestra brechas entre sectores líderes y un variado espectro de actividades con dificultades de adaptación a las nuevas reglas de la economía globalizada. El crecimiento económico presenta, de esta manera, limitaciones para aumentar la productividad e insuficiencias en cuanto a su impacto sobre el mercado de trabajo.

Resalta la necesidad de apoyar a las PYME como factor clave para mejorar la competitividad internacional y asegurar la sostenibilidad del crecimiento, dada su capacidad potencial para generar empleo. Así, con la finalidad de fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas locales resultó fundamental la

promoción de condiciones para la articulación de redes flexibles de producción que favorezcan la generación de empleo y la difusión del crecimiento por distintos sectores y segmentos empresariales.

En este sentido, desde el ámbito local, se deben impulsar diversas acciones tendientes a mejorar la competitividad de las MIPYME locales mediante la oferta de facilidades para acceder a mercados internacionales, buscar líneas flexibles de financiamiento, apoyar al desarrollo tecnológico, así como aumentar las oportunidades para acceder a programas de capacitación y redes de información actualizados.

La magnitud del crecimiento económico y la reducción de la inflación no significaron una disminución de la pobreza urbana dada la dificultad de traducir este crecimiento en un incremento de la ocupación y en nuevos puestos de trabajo productivos. Más aún, la internacionalización está dando lugar a la aparición de un mercado de trabajo dualizado en el que surgen nuevos puestos altamente tecnificados y cualificados, junto al crecimiento de la economía informal y la precarización de las fuentes de trabajo.

En el país, el desempleo se ha incrementado dramáticamente, alcanzando en 1995 (de acuerdo a cifras del INDEC) a casi el 19% de la Población Económicamente Activa. Paradójicamente, el creciente desempleo contrasta con el aumento de la producción, el que alcanzó valores del 35% para el período 1991-94, una de las tasas más altas del mundo.

En Córdoba, entre octubre de 1997 y mayo de 1998, la desocupación bajó de 16,1% a 13,2%, principalmente porque 30 mil de 1.380.000 habitantes dejaron de buscar empleo. En igual período el balance de puestos de trabajo (generados menos anulados) dio como resultado la eliminación de 11 mil empleos.

Según el INDEC, en 1999 el desempleo aumentó. Para el mes de mayo de este año la tasa de desempleo ascendió a 14,2 y para el mes de agosto se incrementó a 15,2. Este índice ha sido superior al del total del país, dado que para agosto de 1999 la tasa de desempleo fue de 14,5%.

Estas condiciones del empleo están muy relacionadas con los vaivenes a que se encuentran expuestos los sectores productivos que generan la mayor cantidad de puestos de trabajo en la ciudad: producción de máquinas y equipos (automotriz incluida), producción de alimentos y bebidas y comercio y servicios. Podría arriesgarse que una de las principales causas de esta declinación se motiva en los problemas macroeconómicos del Brasil.

Sin embargo, la desocupación no es el único problema de empleo que padece la sociedad ya que se presentan también situaciones de subempleo visible y encubierto, elevando el número de argentinos afectados por este problema al orden del 50% de la fuerza de trabajo. Paralelamente ha aumentado el porcentaje de subocupados (personas que trabajan menos de 35 horas y desean hacerlo por mayor número) de 13,2% a 14,2%.

Esta nueva estructura del mercado de trabajo se sustenta en los cambios de los procesos productivos los que, al demandar elevados niveles de conocimiento y habilidades, generan impactos negativos en el mismo dibujando una sociedad cada vez más polarizada pero que presenta en cada estamento social situaciones de diversa complejidad y heterogeneidad. Esto se debe fundamentalmente a la dispar apropiación de capital económico y cultural.

Esta situación se ve reflejada en el crecimiento de las actividades de carácter autónomo (kioscos, comercios minoristas y remeses ilegales,<sup>37</sup> etc.) así como en la reducción de la población que cuenta con

cobertura social, obligando a las mismas a buscar atención médica en los hospitales públicos. Estos no garantizan la atención a todos sus pacientes debido a que se encuentran con demandas en crecimiento.

La infraestructura tecnológica de Córdoba se articula en torno a un denso tejido de centros de investigación y desarrollo. La ciudad cuenta con universidades de prestigio que, aunque amenazadas por la escasez de recursos y la necesidad de implementar modernas herramientas de gestión, continúan siendo una de las bases formativas de la mano de obra especializada. Asimismo, la capacitación a nivel terciario se ha visto incrementada por varios establecimientos privados de formación en distintas áreas técnicas.

Sin lugar a dudas, una mayor educación es un requisito fundamental de prevención de la exclusión, la obtención de un empleo o generación de un ingreso como trabajador autónomo.

Un factor de suma importancia por su impacto es el vinculado a las condiciones y a la oferta para acceder a una formación adecuada a las demandas del actual mercado de trabajo.

En el sistema educativo se está ejecutando, desde hace tres años, un proceso de reforma curricular con lento alcance de los objetivos propuestos. La Unidad Coordinadora del Ministerio de Educación de la Provincia estima que recién a partir del año 2000 se verá una tendencia de transformación educativa, mientras tanto los esfuerzos se concentran en el primer año del CBU donde más impacto tiene la reforma y en la aplicación de políticas de contención para que los alumnos continúen en el sistema.

En materia de cambios las cifras parecen indicar que Córdoba no va en la dirección correcta. En el último Operativo Nacional de Evaluación de la Calidad Educativa (1997), Córdoba quedó ubicada en séptimo lugar y por debajo del promedio general registrado en el país. Entre 1994 y 1997, la matrícula total del nivel inicial disminuyó, siendo los más afectados los sectores de menor nivel económico. El pasaje de la educación primaria (sexto grado) a la secundaria (primer año del ciclo básico unificado) ha sufrido una pérdida aproximada de 15%, donde un importante número de alumnos deserta, repiten o se transfieren a escuelas privadas.

Existen inconvenientes para completar el nivel EGB y Polimodal, pero cuando se finalizan los mismos, las opciones de movilidad social están dadas por la obtención de un empleo y la continuidad de los estudios a nivel terciario o universitario, con carreras cortas que brinden habilidades solicitadas en el mercado de trabajo.

Estas circunstancias se presentan debido a que los niños de las familias de escasos recursos, en la mayoría de los casos, abandonan la escuela para contribuir a la subsistencia de la familia siendo éste el común denominador en la problemática a la que apuntan la mayoría de los programas que hoy existen en la ciudad. Estas iniciativas, recientes e innovadoras en algunos casos, aportan a la contención, revalorización y apoyo del niño adolescente y su familia en situaciones críticas y la capacitación mínima y básica para la inserción en el mercado laboral tanto formal como informal.

No obstante la presencia de algunos indicadores sociales no tan positivos, en términos relativos podríamos decir que el bienestar de la población de la ciudad ha mejorado. En una investigación realizada por la Fundación Capital<sup>38</sup> con datos oficiales y privados promediando los registros disponibles desde 1994 a 1998, surge como resultado que Córdoba se ubica segunda en el país en el *ranking* social en base a indicadores de empleo, ingreso, pobreza, educación, salud y seguridad.<sup>39</sup>

Respecto de la situación alcanzada ha tenido mucho que ver el Plan Estratégico fundamentalmente debido a su perspectiva del desarrollo, en la que no sólo se incluye una estrategia económica sino también la urbanística y de servicios, la ambiental y la de tratamiento de la pobreza, que pretenden en conjunto mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Esta preocupación puede visualizarse a través de la lectura de los conceptos manifestados por las instituciones participantes del Plan, en el último Balance de la Evolución del PEC.<sup>40</sup>

“A nivel mundial, las tendencias de la últimas décadas han enfatizado una visión economicista del desarrollo, considerando que el crecimiento económico es el motor de arrastre del desarrollo general. Desde esta posición se ubica al centro de la escena del desarrollo, el proceso de crecimiento de la economía de los países y regiones, rigiéndose éste fundamentalmente por la lógica del mercado. Inscripto esto en un tiempo de transformaciones profundas, genéricamente entendido como globalización, asistimos a una etapa en la que por un lado, se producen y profundizan fragmentaciones sociales agudas, a la vez que abren nuevas oportunidades para el intercambio.... Al amparo del paradigma de un comercialismo puro, se encubre la justificación de una conducta predatoria como tendencia natural de la humanidad y una desvalorización de la solidaridad y la ética ciudadana.

En este escenario, el PEC se propuso superar esta visión “desarrollista”, delineando patrones de desarrollo integradores de las distintas dimensiones y necesidades de la población; un modelo que ubica en el centro de la cuestión al hombre como sujeto y objeto de toda política de desarrollo. A partir de esta definición, el Plan incorpora con un carácter intrínseco el criterio de la sostenibilidad al modelo de desarrollo propuesto, entendido desde 2 aproximaciones: la primera, asentada en la responsabilidad que nos cabe en el manejo de los recursos, como la capacidad de satisfacer las necesidades del tiempo presente sin comprometer las capacidades de futuras generaciones; la segunda, considerando al hombre en todas sus dimensiones, integralmente asimilado a un sistema mayor del cual es parte y al cual es menester mantener balanceado. Así, tanto el desarrollo ecológico como el comunitario han sido componentes centrales de todas las estrategias del PEC”.

#### 1.2.4. “La década ganada”

El presente título corresponde a un artículo de una de las más importantes publicaciones especializadas en economía de la Argentina.<sup>41</sup> En línea con la resonante postura de la CEPAL referida a la “década perdida” del ochenta, esta publicación presenta un mapa de las inversiones en la provincia de Córdoba denominando a los noventa como la década de los 20.000 millones de dólares de inversión. De este total, el 50% fue invertido en la ciudad objeto de estudio, convirtiéndose en una aspiradora de fondos en función de la “oferta de servicios, infraestructura y recursos” y también por un equiparamiento de las exenciones fiscales para emprendimientos hoteleros e industriales respecto a las otras ciudades de interior provincial. En virtud de la metodología<sup>42</sup> utilizada y por ser un documento no oficial, se extracta un resumen del mismo, a efectos de complementar la descripción del desarrollo de la economía local manifestada en los puntos anteriores.

A efectos de reflejar la relación entre la economía local y su contexto regional e internacional debemos describir la evolución provincial. “La curva de inversiones en la provincia es un fiel reflejo de los ciclos expansivos y contractivos de la economía en la última década. La composición del flujo de capitales está en íntima relación con los cambios en la estructura productiva nacional y local, ya que manifiestan una marcada participación de fondos internacionales.”

- Podemos decir que el período 1990-1991 es el de menor volumen de ingresos en la década, capitalizándose \$1.200 millones de dólares cuyo 85% fue aportado por empresas locales.
- Existe una segunda etapa para el desarrollo industrial transcurrido entre 1992 y 1994 con una tendencia creciente en cada uno de estos años, habiéndose invertido \$5.461 millones de dólares en el

trienio. En el mismo “comenzó a construirse el entramado industrial pesado de la ciudad de Córdoba (vía fondos externos) y los anillos adyacentes de empresas metalmecánicas”.

- El efecto Tequila inaugura un tercer período en el que se inicia una retracción generalizada. “A excepción de las empresas internacionales, el Estado y los privados cordobeses redujeron la curva de inversión. A este efecto debe sumársele el estallido de la crisis provincial a mediados de 1995 y los espasmos internacionales y del Mercosur de 1996”. En el bienio 1995-1996 las inversiones toman una tendencia decreciente acumulándose \$4.405 millones.
- Desde 1997 la curva vuelve a tomar impulso y hasta 1999 se invierten \$8.651 millones de dólares.

#### INVERSIONES EN CÓRDOBA 1990/2000

TERRITORIO	INVERSIÓN (millones U\$)	PARTICIPACIÓN (%)
Capital	9.698,47	47,00
Resto de la Provincia	10.903,01	53,00
Total Provincial	20.601,48	100,00

Para la dimensión local este escenario se repite. “El sector automotriz movilizó capitales directos por \$3.400 millones de dólares, aunque indirectamente es responsable de una parte importante de los fondos llegados a la provincia. Más específicamente, el desarrollo aportado en los últimos años a la economía provincial por la producción automotriz, autopartista y metalmecánica de la ciudad de Córdoba, se tradujo en urgencias de interés por mejores servicios (técnicos, profesionales y financieros), infraestructura y transporte. Estos ítems más la inversión en obras públicas básicas y telecomunicaciones, alimentaron proyectos por \$9.000 millones de dólares: 44% de las colocaciones totales”.

Respecto a la composición de las inversiones podemos afirmar que existe una alta concentración en las mismas, ya que la participación de las 50 principales empresas representa el 44% de las colocaciones, mientras que el resto del tejido económico incluido el Estado ha aportado el 56% restante.

Por otra parte, el lote de las 26 empresas privadas que más invirtieron está integrado por 12 holdings extranjeros, 6 compañías cordobesas y 8 argentinas. De las 26, cinco de esas empresas son automotrices y el resto se reparte en los rubros alimentos; construcción, urbanizaciones, infraestructura, transporte y telecomunicaciones; cemento; hipermercados; servicios financieros y entretenimientos.



**PRINCIPALES INVERSORES EN LA CIUDAD DE CÓRDOBA (1990-2000)**

EMPRESA	MONTO (millones de dólares)	ORIGEN	RUBRO
Grupo Fiat	1.024,15	Italia	Automotriz
Grupo Renault	663,00	Francia	Automotriz
<b>Grupo Roggio</b>	<b>543,87</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Construcción</b>
Cartellone, Codi, Caruso	514,10	Nacional	Infraestructura
Volkswagen	483,40	Alemania	Automotriz
Holderbank	402,88	Suiza	Cemento
Impregillo-Iglys	396,84	Italia	Infraestructura
Casino	371,00	Francia	Hipermercados
Grupo Ecipsa	356,69	Nacional	Urbanizaciones
France Telecom	297,91	Francia	Telecomunicaciones
Stet	272,91	Italia	Telecomunicaciones
General Motors	223,40	EE.UU.	Automotriz
Chrysler	182,00	EE.UU.	Automotriz
<b>SW</b>	<b>180,00</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Transporte Aéreo</b>
Embotelladora Andina	150,00	Chile	Alimentos
Peugeot	145,00	Francia	Automotriz
<b>Juan Minetti</b>	<b>125,56</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Cemento</b>
Grupo Clarín	113,48	Nacional	Medios Periodísticos
<b>Supamer</b>	<b>104,04</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Supermercados</b>
Banco de Galicia	91,99	Nacional	Bancos y otros
Orígenes AFJP	75,00	Nacional	Fondos de Pensión
<b>Libertad S.A.</b>	<b>74,16</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Hipermercados</b>
Grupo La Nación	68,00	Nacional	Medios Periodísticos
<b>Lado Sur S.A.</b>	<b>65,00</b>	<b>Córdoba</b>	<b>Alimentos</b>
Bammel S.A.	61,00	Nacional	Entretenimientos
Aeropuertos 2000	55,11	Nacional	Transporte Aéreo

De esta manera, Europa concentra el 60% de los fondos extranjeros, luego Estados Unidos y el tercer inversor regional es el Mercosur. Finalmente, Asia y Oceanía sólo representan el 2% de la inversión internacional.

## 2. Las materias pendientes

A efectos de facilitar el análisis, las falencias y amenazas de la economía local que aún restan ser solucionadas serán divididas en dos grandes grupos: a) las cuestiones negativas que vienen del contexto o que refieren a variables macroeconómicas y b) las cuestiones referidas a la propia implementación de la iniciativa.

### 2.1. Aspectos macroeconómicos y del contexto

**Excesiva especialización de la economía local:** Aún teniendo en cuenta los proyectos implementados en el marco de la iniciativa de desarrollo, puede decirse que continúa la gran concentración en el rubro automotriz y sus industrias relacionadas, es decir la metal-mecánica y de autopartes. Este aspecto, a pesar de haber significado una fuente de inversión de importancia en la última década, representa una amenaza cierta para el nivel de actividad y por tanto en las tasas de empleo de Córdoba.

Si bien la rama metalmeccánica ha incrementado los valores del Producto Bruto de la ciudad y la misma ha contribuido notablemente al aumento de las exportaciones, aparecen otros indicios que hacen tener algunas dudas al evaluar la política de promoción automotriz. “Las propias características y escenarios futuros de esta industria en particular, nos llevan a pensar que la política de promoción automotriz será un remedio de corto plazo a los problemas de recesión y desempleo”.<sup>43</sup>

Si bien es cierto que se hace necesaria una exhaustiva investigación para determinar el grado de acierto de la hipótesis mencionada, a través del análisis de una serie de factores poco alentadores se pondría en duda la decisión de haber apoyado con tanta fuerza a las empresas montadoras de automóviles.

Esto impactaría de una manera diferencial y más cruenta en la ciudad de Córdoba por el grado de concentración y especialización de su economía local en la fabricación de automóviles y autopartes.

Las características<sup>44</sup> que dotan de inestabilidad a la industria automotriz y tiñen de cierto riesgo a toda política económica que la considere en el largo plazo como uno de los motores del desarrollo de un país, son las siguientes:

- La crisis del petróleo envolvió a la industria automotriz en graves problemas que llegaron hasta el riesgo de no sobrevivir para muchas de sus empresas.
- Esta industria ante la crisis, se vio obligada a incrementar su productividad con una fortísima introducción de tecnología tanto en las cadenas de ensamblaje, en los procesos de diseño y control, en sus componentes y materias primas, como en sus métodos de administración.
- El incremento de productividad del sector no sólo se basó en el mejoramiento de la calidad, sino fundamentalmente en la reducción de la fuerza de trabajo generando dramáticos niveles de desempleo. Esto tuvo efectos devastadores en las ciudades que tenían a esta industria como principal rubro económico.
- Las nuevas tecnologías de telecomunicaciones, transporte y automatización, permiten a las empresas separar sus procesos de producción y distribuirlos en ciudades de menor nivel tecnológico, para luego ensamblar las partes en las sedes centrales que están radicadas muy próximas a los principales mercados compradores.
- Existen estudios científicos<sup>45</sup> que manifiestan que en la actualidad al evaluarse la localización de una planta automotriz, el nivel de calificación de la mano de obra posee el mismo peso que otras variables. Esto se debe a que los recursos humanos se entrenan muy rápidamente obteniendo una alta productividad en el corto plazo, siendo suficiente que: el personal posea una buena educación general y una alta motivación, se apliquen técnicas de trabajo en equipos y grupos de control y se importen ejecutivos e ingenieros extranjeros que tengan experiencia. Por ello, las líneas de producción de automatización avanzada pueden trasladarse muy fácilmente sin una sustancial pérdida de calidad.
- Se puede prever una reconcentración de la industria automotriz alrededor de los mercados centrales y las regiones industriales tecnológicamente avanzadas.
- La industria se radicará físicamente en “ciudades-empresas” localizadas muy próximas a los principales mercados de consumo. Estas concentrarán a una pequeña cantidad de centros de investigación y desarrollo y a los centros de ensamblaje, pasando por alto la mayor parte del tercer mundo. Parecería que el mercado mundial de automóviles ha quedado segmentado en dos: a) el de las regiones desarrolladas cuyo techo en la demanda estaría muy cerca de ser alcanzado y b) el de las regiones subdesarrolladas en las que no existe suficiente nivel adquisitivo en la población como para pronosticar una demanda genuina sostenida en el largo plazo.

**Competitividad limitada de la economía local:** Del Informe Mundial de Competitividad se desprende la conclusión de que año a año la Argentina viene empeorando su posición en el ranking de naciones competitivas y una de las principales causas de este desmejoramiento se debe al factor tecnología. Existe una investigación del año 95 realizada por el Instituto de Altos Estudios Empresariales y el Grupo Sophia<sup>46</sup> referida a la situación del avance tecnológico en la Argentina, cuyos resultados también son representativos de la situación actual de la ciudad de Córdoba. En el mismo se detectaron, entre otros, los siguientes problemas:

- Falta de conciencia de la importancia del desarrollo tecnológico.
- No existe una visión precisa del papel que debe cumplir el Estado en materia tecnológica.
- Aislamiento entre el sistema de ciencia y técnica y las necesidades de la empresa.
- Existen numerosos instrumentos de política tecnológica pero están desarticulados y poco difundidos.

Estas falencias explican, aunque sea en parte, el nivel de retraso tecnológico que se traslada a la productividad de las empresas cordobesas.

**Escasa diversificación de mercados externos:** A lo largo del documento se ha manifestado la gran dependencia del comercio exterior de la ciudad de Córdoba para con el Mercosur. Esto también representa una amenaza, la que se está convirtiendo en realidad en el último año (1999) con los problemas económicos de Brasil. Este país junto a la Argentina, el otro socio grande de este proceso de integración, han considerado al mismo como una apertura de sus mercados recíprocos en vez de pensar como un verdadero bloque.

**Falta de una política de promoción industrial clara y explícita:** Parecería estar dándose dos tipos de desempleo en nuestro caso de estudio, reflejado en las altas tasas de desocupación. El primero derivado de los períodos recesivos dados en los últimos años y el segundo provocado por los notables incrementos de la productividad industrial.

Ante este aspecto la economía local y también la regional no ha reaccionado todavía en la determinación de los rubros a promocionar. Para ello, no solo se deberá tener en cuenta las caídas de los niveles de actividad, sino también considerar esta suerte de “desempleo de la modernidad” fruto de la alta productividad, priorizando rubros que utilicen mayor cantidad de mano de obra (como los servicios por ejemplo).

## ***2.2. Aspectos propios de la iniciativa de desarrollo local***

**Falta de articulación entre los tres niveles de gobierno:** Como corolario de lo expresado, salta a la vista la profunda incomunicación existente entre los niveles de gobierno. Esto se traduce en ineficiencias y en descoordinaciones. Asimismo, parece estar ausente una política nacional y provincial para el desarrollo de las economías regionales y locales.

Respecto de la pregunta del papel que ha jugado la descentralización en la promoción de esta experiencia, estamos en condiciones de contestar que este proceso opera más desde la propia autonomía que legal e institucionalmente le es propia al Municipio, más que ha una política explícita y organizada de transferencia de responsabilidades y recursos desde los gobiernos nacional y provincial hacia el local. En definitiva, parecería que en la iniciativa objeto de estudio, no ha existido en ninguno de los componentes implementados una participación descentralizadora de los niveles superiores de gobierno y que mas bien la gestión de las estrategias surgen de una acción individual de los actores ciudadanos, sean éstos públicos o privados.

**Retrasos en el cambio cultural:** Esto se visualiza desde dos aspectos.

- En relación a los aportes del sector público y del privado, podría decirse que el proceso ha servido para movilizar una masa interesante de recursos financieros y no financieros de ambos tipos de actores. No obstante, desde el inicio del proceso hasta la mitad del mismo parecería que el sector privado se apoyó en la inversión de recursos financieros aportados por el sector público municipal. Esto indica que las cámaras empresarias no percibieron a tiempo la importancia de invertir en el desarrollo de la iniciativa.
- Por otra parte, no se denota en el sector empresario ni en las políticas públicas nacionales y provinciales, una conciencia que otorgue la importancia que le corresponde al desarrollo tecnológico. Esto se visualiza inclusive en el aislamiento del sistema de ciencia y tecnología y las necesidades de las empresas.

**Falta de instrumentos de asistencia financiera a las PYME:** Como surge de los puntos anteriores de este capítulo, al interior de la iniciativa no se han implementado instrumentos que apunten a brindar ayuda financiera a las PYME. En estos momentos en que el mercado financiero está altamente concentrado y en el que este segmento de empresas no tiene acceso, resulta indispensable emprender acciones que lo atiendan en esta materia.

**Falta de información sobre la evolución de la economía local:** Tampoco se ha implementado en el marco de la iniciativa un sistema de seguimiento y evaluación de la economía local. Esto significa una falencia importante, sobre todo porque no existen organizaciones públicas ni privadas que se dediquen con continuidad en el tiempo a la evaluación de la economía local.

**Falta el montaje de un tecnoparque en la ciudad:** Quizás este aspecto también refleje la falta de prioridad que tanto el sector público como el privado asignan al desarrollo tecnológico.

**Escaso énfasis en el intercambio comercial con ciudades extrarregionales:** Si bien se ha avanzado satisfactoriamente en el marco de la Red de Mercociudades, no ha ocurrido lo propio con otras asociaciones de municipios o ciudades extra-Mercosur. Como ejemplo de ellas podemos enunciar la Red Sesame, red internacional de ciudades medianas que tienen por objetivo promover la exportación de las PYME de las ciudades que la integran a partir de relaciones internacionales más intensas y frecuentes. Si bien es cierto que la ciudad de Córdoba ha tenido una dinámica actividad en otras asociaciones de municipios (Metropolis y IULA), éstas no se han dedicado a este tipo de políticas.

### 3. La agenda para el futuro

En función de las acciones implementadas por la iniciativa de desarrollo, de las materias pendientes y el devenir de la economía mundial y regional, existen diferentes aspectos que deberían ser investigados y evaluados para luego formular acciones que permitan consolidar los logros obtenidos y seguir avanzando.

**Ejecutar orgánicamente un proceso descentralizador que promueva el desarrollo económico local:** En términos generales puede decirse que la iniciativa de desarrollo del caso de la ciudad de Córdoba ha sido exitosa. No obstante, en términos de eficacia y eficiencia los resultados alcanzados se hubieran potenciado superlativamente si se hubiera logrado una acción conjunta con los niveles superiores de gobierno, tanto el nacional como el provincial. Mucho más, la sinergia se hubiera incrementado si por lo menos parte de los componentes de la iniciativa hubieran surgido de una transferencia de funciones y recursos desde los mencionados hacia el gobierno local o a una entidad de la sociedad civil de la ciudad.

Esto nos lleva a proponer que resulta indispensable la aplicación de políticas descentralizadoras para la promoción del desarrollo económico y por tanto social, sobretudo para ciudades que cuenten con un peso relativo menor que el de Córdoba, segunda ciudad de la Argentina.

Como condición previa para que esto se de, será necesario lograr un mayor relacionamiento entre los gobiernos nacional, provinciales y municipales con el objeto de lograr coordinación y el uso eficiente de los recursos que se invertirán en el futuro.

**Visualizar al Mercosur como la base para una oferta conjunta:** En virtud de la amenaza que significa la “brasildependencia” en el comercio exterior, deberían emprenderse acciones que apunten a explorar mercados alternativos, sobre todo aquellos que aparecen con demandas crecientes desde 1997 para los productos locales; ellos son: La Comunidad Europea y los nuevos mercados de Asia-Pacífico. Asimismo, luego del auge del comercio entre los países del Mercosur y ante la ausencia de una política supranacional al respecto, las ciudades del Mercosur podrían encarar una acción conjunta que apunten con una mayor escala a la apertura de nuevos mercados.

**Definición de sectores y estrategias de promoción:** Todas las cuestiones mencionadas llevan a dejar absolutamente en claro que se requiere para Córdoba de manera indispensable un pormenorizado estudio de competitividad que responda para el futuro las siguientes preguntas: ¿Qué hubiera pasado si una parte de la gran masa de recursos destinados a la industria automotriz (bajo la forma de promoción fiscal y de construcción de obras de infraestructura que permitieron su radicación), en vez de haberse utilizado para lograr radicaciones extranjeras se la hubiese destinado a la generación de tecnologías locales que hicieran más competitiva a las empresas del sector? ¿Qué hubiera ocurrido si se hubiese promocionado a otras industrias además de la automotriz, diversificando la economía nacional y sobre todo la local? ¿Qué efecto se hubiera logrado si se hubiese encarado de otra forma la inversión de parte de estos recursos apuntando: al apoyo de las empresas de autopartes para modernizar sus estructuras y promover mecanismos de innovación tecnológica y generación de tecnología nacional? ¿Cuál sería la situación de mediano plazo si en la competencia encarnizada para ganar inversiones, los gobiernos regionales y municipales del Mercosur hubieran concertado reglas de juego mínimas que aseguraran un nivel menos amplio de promoción?

**Creación de un instituto técnico terciario no universitario:** Para dar continuidad a los proyectos de capacitación implementados, sería necesario instrumentar una institución público-privada que fundamentalmente enfocada a la demanda, se encargue de capacitar de manera flexible y con excelencia académica a la mano de obra que requieren las empresas. La participación del sector privado en esta institución sería la de clarificar sus demandas de calificación de los recursos humanos a mediano plazo, cualidad no existente en este momento en las empresas de la ciudad y por otra parte comprometerse a ocupar a los egresados de este instituto a crearse.

**Creación de una entidad oferente de créditos a la micro, pequeña y mediana empresa:** Otro proyecto de creación de una organización formulado en el marco de la iniciativa que se encuentra aún sin implementar, fue una entidad oferente de créditos a la pequeñas y medianas empresas.

Su fin es prestar asistencia financiera permanente a este tipo de empresas utilizando una nueva tecnología crediticia basada en la información de los prestatarios, la que permite atender a un segmento de mercado que no tiene acceso a la banca institucionalizada.

Tal como se mencionó, el sistema financiero vigente no posee líneas de préstamos accesibles a este tipo de empresas debido a que las mismas no cuentan con activos físicos suficientes para garantizar las operaciones de crédito, a pesar de que producen bienes o servicios con calidad y precio acordes a sus nichos de mercado.

Para la constitución de esta entidad sería necesaria la asociación de una entidad bancaria de plaza junto a la municipalidad y una consultora experta en microfinanzas, bajo la personería jurídica de una sociedad anónima.

La nueva tecnología financiera a aplicar debe reducir la asimetría informativa que caracteriza al otorgamiento de créditos para este segmento del mercado. Asimismo, se basa en revertir algunos criterios de la metodología tradicional de otorgamiento de créditos:

- **Análisis crediticio:** resulta inapropiada la división entre el negocio del prestatario y la economía familiar en su conjunto, debiendo analizarla para calcular la capacidad de pago del prestatario.
- **Carácter de las garantías exigidas:** éstas no son las tradicionales (hipotecas, avales personales con alta solvencia, etc.) sino que las garantías exigidas deben ser prendarias, de fácil consecución y que tengan un alto valor de reposición para el prestatario.
- **Principio de gradualidad:** superando la asimetría informativa existente en el comienzo de una relación crediticia, la institución debería ir extendiendo paulatinamente su base de confianza y con ello el monto del financiamiento.
- **Sistema de incentivos:** en esta tecnología cada oficial de crédito asume la responsabilidad durante todo el proceso de otorgamiento y recuperación del crédito. A su vez, esto permite estructurar un sistema de remuneraciones basado en el rendimiento de cada oficial de crédito en función del nivel de la mora de su cartera de clientes, cantidad de préstamos otorgados, niveles de incobrabilidad, etc.
- **Control y seguimiento del crédito:** mediante una reacción inmediata del oficial de crédito responsable del préstamo en mora.

**Determinación de alternativas de estrategias para la ciudad:** En virtud de las cuestiones planteadas en este capítulo quedan varios interrogantes basados en el futuro de las industrias que operan en Córdoba. Algunas líneas que deberían engrosar la agenda de estudio de los principales actores públicos y privados de Córdoba podrían ser las siguientes:

- Es necesario profundizar las acciones que apunten a conseguir el objetivo ya formulado por el Plan estratégico de la ciudad de Córdoba (PEC), referido a diversificar la economía de la ciudad para hacerla menos riesgosa.
- Un rubro que parecería importante potenciar es el de la industria de la alimentación, en tanto importante fuente del producto bruto geográfico actual, el que podría conseguir nichos de mercado interesantes (sobre todo el asiático) y niveles de competitividad acordes con la apertura del comercio global.
- Debería iniciarse un proceso de reconversión del sector metalmecánico y de autopartes, rediseñando su estructura conforme a las nuevas realidades de los sistemas productivos de las empresas automotrices y promoviendo el desarrollo y la innovación tecnológica. Desde esta perspectiva es necesario realizar un profundo estudio referido al mejoramiento de la calidad y la determinación de una política de mediano plazo que permita planificar el tipo de producto y cantidades a proveer a las fábricas de automóviles. El modelo a estudiar sería el de desarrollo endógeno italiano con sus distritos industriales, los que generan pequeños avances tecnológicos pero que a la vez implican una importante productividad y empleo.

- Es necesario plantear proyectos que permitan complementar la industria con el sector terciario. El sector servicios es un sector intensivo en el uso de mano de obra, en el que se destaca para Córdoba el turismo y principalmente el turismo de negocios y congresos.
- Otros rubros del sector servicios que podrían promoverse son las telecomunicaciones, las tecnologías de información, la biotecnología, los servicios de apoyo empresarial y el desarrollo de nuevos materiales.
- Debería promoverse el desarrollo de tecnología local y continuar con la recalificación del capital humano de la ciudad preparándolo para el proceso de globalización en curso.
- Es imprescindible articular las acciones de los tres niveles de gobierno (Nacional, Provincial y municipal) e incorporar a la universidad y a las cámaras empresarias en la formulación y ejecución de políticas referidas a innovación tecnológica.
- Córdoba cuenta con una serie de fortalezas (localización geográfica, cinco universidades con investigadores y laboratorios, equipamientos necesarios para competir en la economía global, cierto reconocimiento dentro de la región por su nivel de calificación de los recursos humanos, etc.) que correctamente gestionados podrían aplicarse en estrategias que la conviertan en una “ciudad del conocimiento” y en un “medio de innovación” de la región.
- Debería generarse legislación, procedimientos y nuevas institucionalidades que estén destinados a invertir desde el Estado en ciencia y tecnología y promover la creación de institutos de educación formal que empleen nuevas metodologías pedagógicas en carreras técnicas que respondan flexiblemente a las demandas futuras de las empresas.
- Por otra parte, se deberían lanzar nuevas carreras destinadas a adelantarse en la formación del capital humano local en sectores que serán dinámicos en el futuro y en rubros industriales en los que será indispensable contar con mano de obra calificada para mantener competitividad (por ejemplo, la creación de un hotel escuela para el sector turismo y la creación de carreras cuyos egresados sean especialistas en mecatrónica y nuevos materiales para la industria aeronáutica, automotriz y de autopartes).
- Debería rediseñarse el sistema educativo general con el objeto de mantener actualizado nuestro capital humano.

**Recrear una gran mesa de consensos (¿un segundo Plan Estratégico?):** donde los diferentes actores sociales puedan rediscutir la imagen objetivo de ciudad, en la que todos se sientan incluidos y se promueva no solo el desarrollo económico local sino también el social de la comunidad. Desde esta perspectiva, se deben redefinir y priorizar sistemáticamente los sectores económicos a promover.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agnew, John, *The United States in the world economy*, en Castelllls, La ciudad informacional, Alianza Editorial.
- Asociación Mundial de Telepuertos, *Manual de proyectos del telepuerto de la ciudad de Córdoba*, 1999.
- Bech, Ulrich, *¿Qué es la globalización?*, Paidós, Estado y Sociedad.
- Borja, Jordi, *Modas, Modismos y Modernizaciones de las Políticas Urbanas*. Revista Córdoba, Ciudad y Desarrollo, Año IV Nro. 10.
- Castelllls, Manuel, *La Era de la Información*, vol. 1. La Sociedad Red, Alianza Editorial.
- \_\_\_\_\_, *La ciudad informacional*, Alianza Editorial..
- \_\_\_\_\_, *Reestructuración, internacionalización de la producción y cambio tecnológico: El caso de la industria americana del automovil*, International industrial restructuring and international division of labour in the automotive industry. UNIDO (Viena, 1984).
- Clichevsky, Nora, *Construcción y Administración de la Ciudad Latinoamericana*, Grupo Editor Latinoamericano.
- Finquelievich, Susana, *Entre la cápsula y el planeta: la transformación de los espacios en la era de la telemática*, Universidad de Quilmes.
- Gordon, Richard, *Internacionalización, Multinacionalización y Globalización*. Universidad de California, Doc. de Trabajo 94.
- Hermida, Raúl, *Evolución y Perspectivas de la Región Central*,. Bolsa de Comercio de Córdoba, Instituto de Investigaciones Económico-Financieras y del Mercado de Capitales, Revista Nosotros Año III Nro. 10 Sept. 1998.
- Marianacci, Guillermo, *Avance Tecnológico y Ciudad en la Era de la Globalización*, en Ciudad y Desarrollo, Nro. 11 Año V. Editorial Municipal.
- Osborne, David y Plastrik, P. *La Reducción de la Burocracia*, Editorial Paidós Estado y Sociedad.
- Oteiza, Enrique, Glavich, E. y Lawler, D., *La política científica y tecnológica en la ciudad*, en La ciudad y sus TICs. Universidad Nacional de Quilmes.
- Paladino, Marcelo, *Tecnología y Competitividad* en Rodríguez Larreta y Ambasz, Mercosur, Reflexiones para desarrollar e implementar una agenda pendiente;. Ediciones Macchi.
- PEC: *Una Nueva Forma de Gestionar la Ciudad*, Córdoba, 1999.
- Petrella, Riccardo y Grupo de Lisboa, *Los límites a la competitividad*, Universidad Nacional de Quilmes, Editorial Sudamericana.
- Plan Estratégico de la ciudad de Córdoba* (PEC), Comité Ejecutivo del Plan y Municipalidad de Córdoba.
- Proyecto de “*Gestión Urbana en Ciudades Intermedias Seleccionadas de América Latina y el Caribe*”, Cooperazione Italiana-Div. Medio Ambiente y Desarrollo de CEPAL.



- Robertson, R., *Globalization*, en *Global Modernities*, Londres.
- Salamon, Lester, *The Changing Tools of Government Action: An Overview*, Washington D.C., Urban Institute Press.
- Sassen, Saskia, *La ciudad global*. Princeton University Press.
- Schor, Gabriel y Alberti, J.P., *Training vouchers schemes for microenterprises in Paraguay: Benefits o a demand driven approach to government intervention in the training market*, IPC-Working Paper Series Nro. 12. Frankfurt 1996.
- Shaiken, Harley y Herzenberg, Stephen, *Automatization and global production*, Universidad de California, Center for US – Mexican Studies.

## ANEXOS

### 1. DESCRIPCIÓN DE LOS SUBPROGRAMAS

#### *Subprograma de Calificación de Mano de Obra y apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa*

- Creación de una agencia para el desarrollo económico de la ciudad (ADEC): institución público-privada que encauza las distintas acciones y articula las políticas de los actores locales para convertirse en el centro de referencia de las actividades económicas de la ciudad. Se busca facilitar los negocios, potenciar las ventajas comparativas y orientar las oportunidades comerciales, como también toda aquella acción dirigida a gestionar y promover el desarrollo económico y por tanto social de la ciudad.
- Creación de una incubadora de Empresas: organismo que favorece la creación de nuevas empresas, reduciendo los obstáculos y minimizando los riesgos propios del inicio de una unidad empresarial. Este emprendimiento supone el apoyo a emprendedores desde aspectos logísticos hasta asistencia técnica referida a asesoramiento legal, impositivo, financiero, etc.
- Proyecto de apoyo a microempresas: consiste en el asesoramiento personalizado a través de una ventanilla única de la ADEC para el acompañamiento de pequeños emprendimientos productivos desde una óptica empresarial. Utilizando el Sistema de Información de Referenciación Empresarial se orienta a la empresa sobre la búsqueda de financiamiento, capacitación, asistencia técnica, comercio exterior, canales de distribución y venta, trámites para radicación de una actividad, etc. Con este servicio, se asesora de una manera ajustada a las necesidades de este tipo de unidad económica y se prepara a los empresarios para afrontar los desafíos de un mercado altamente competitivo.
- Realización y participación en Proyectos de recalificación y capacitación de mano de obra: este proyecto se refiere a preparar trabajadores desocupados o en situación de inestabilidad laboral para su reconversión en otra rama industrial, en oficios independientes o la generación de Microempresas. Por otra parte, se pretende llevar adelante un proceso de capacitación permanente a empresarios y empleados de la pequeña y mediana empresa local, adecuado a las exigencias de los nuevos sistemas productivos y de comercialización de productos y servicios. Para la ejecución de esta actividad se ha implementado un sistema de bonos de capacitación empresarial, cuyo objetivo es articular la oferta y la demanda de este mercado, subsidiando a esta última un 50% de cada actividad de capacitación.
- Creación de una entidad oferente de micros y pequeños créditos: La necesidad de aportar una solución al problema de financiamiento que padece la micro y pequeña empresa, sector que se encuentra respecto otros, desprotegido ante el déficit de políticas estatales de los gobiernos provinciales y Nacional sobre el tema y los resultados del diagnóstico realizado, surge la formulación de un proyecto cuyo objetivo es la creación de una entidad de este tipo. Esta entidad proveerá servicios financieros a micro y pequeños empresarios a través del desarrollo de una tecnología crediticia innovadora adecuada a sus realidades, lo cual implica costos ajustados a la capacidad del tomador y otorgamiento más rápido y menos burocrático que el de los bancos existentes y más eficiente, seguro y barato que el sector no bancario.

#### *Subprograma de Apoyo al Comercio Exterior y posicionamiento en el MERCOSUR:*

- Participación en la creación de una zona franca ubicada en el límite norte del territorio de la Ciudad: ésta resulta una iniciativa público-privada destinada a incrementar el nivel de actividad de la Ciudad de Córdoba y sus zonas de influencia. De esta forma se pretende la colocación de productos cordobeses en países ajenos a la región del MERCOSUR, dando un fuerte empuje al comercio exterior de la ciudad y, a la vez, consolidando un nuevo polo de desarrollo en el territorio urbano de Córdoba.

- Participación activa en mercociudades: ésta es una red de ciudades del MERCOSUR, de la cual Córdoba es Miembro Fundador junto a otros asentamientos urbanos de más de 500.000 habitantes,<sup>47</sup> tales como Asunción del Paraguay; Porto Alegre, Brasilia, Curitiba, Belo Horizonte, Salvador, Florianopolis y Río de Janeiro; Buenos Aires, Rosario, Mendoza, Mar del Plata, Santiago de Chile y Montevideo. La intervención decidida de Córdoba en esta red busca dos objetivos básicos. El primero se refiere a enlazar esfuerzos de los gobiernos locales de la región en el intercambio de bienes y servicios de las empresas locales de la región; y el segundo apunta a ejercer presión ante las autoridades del Mercosur para que las ciudades tengan un mayor grado de protagonismo en el proceso de integración.
- Promoción de exportaciones: el presente proyecto busca apoyar al sector privado en la elaboración de estrategias para canalizar eficientemente la oferta exportable de la ciudad. En este sentido, se asiste a los empresarios con el conocimiento real de las condiciones de cada mercado externo. Para ello, se utiliza el relacionamiento alcanzado en la Red de Mercociudades y el Sistema de Información de Referenciación Empresarial en lo que refiere a la Base de Datos de la Oferta Exportable (compuesta por las ciudades del Mercosur y de la Red Sesame). Por otra parte, se ha fijado una política de comercio exterior de la ciudad, dando eficiencia y coherencia a la participación en rondas de negocios, ferias y misiones comerciales en el extranjero. Esto se ha logrado gracias a la participación de los diferentes socios de la ADEC, la que a través de su Consejo General y de su Comisión de Comercio Exterior se diseña y aprueba un Calendario Anual. Asimismo, la Municipalidad promueve las actividades de comercio exterior de la PYME cordobesas mediante tres tipos de apoyo: 1) el régimen de promoción de actividades exportadoras para exportadores primarios e industriales, fijado por la Ordenanza 950/96 y su Decreto Reglamentario nro. 282/97, mediante el cual se otorga un Crédito Fiscal a todas aquellas empresas que acreditan haber participado en ferias, misiones y eventos internacionales; 2) financiamiento de stands institucionales de la ciudad de Córdoba en ferias y rondas de negocios en el extranjero, en los que se alberga gratuitamente a un grupo de PYME de la ciudad; y 3) organización de ferias y rondas de negocios en la ciudad de Córdoba.

#### *Subprograma de Promoción Internacional de la Ciudad de Córdoba*

- Proyecto de *city marketing* de la ciudad: este persigue posicionar a Córdoba como opción competitiva para atraer inversiones a través de acciones de comunicación a nivel regional e internacional. Consecuentemente, se procura "vender" la ciudad, explotando sus atractivos para visitarla, para estudiar en sus instituciones educacionales, para comerciar, para mantener las actividades existentes y atraer otras nuevas con efecto multiplicador e incremento del nivel de actividad. Con este proyecto también se persigue asesorar y acompañar a pequeños y medianos empresarios de la ciudad en la búsqueda de acuerdos económicos con empresas extranjeras que posibiliten la captación de nuevos capitales y tecnología.
- Formulación de un plan estratégico de turismo: con este proyecto se pretende constituir a la actividad turística de la Ciudad en un instrumento dinamizador de la actividad económica, aprovechando su capacidad receptora como instrumento de desarrollo. En el marco del Plan Estratégico para la Ciudad (PEC) se formuló conjuntamente con otros organismos y entidades privadas el perfil de este proyecto, en donde se determinó que Córdoba debía dedicarse a elaborar una oferta particularizada y diferenciada, desarrollando el turismo recreativo, cultural y de negocios, explotando su perfil de sede de congresos y convenciones. Para la formulación del mismo se recibió la asistencia técnica del Area Metropolitana de Barcelona a través del Consorcio Turismo de Barcelona mediante el sistema de cooperación implementado en el marco de la Asociación Mundial de Grandes Metrópolis.

### *Subprograma de Información para el Desarrollo*

- El sistema de información municipal como instrumento del Desarrollo Económico: se pretende que el Sistema de Información Georreferenciado (SIG) Municipal, atienda la demanda del sector privado, utilizándose de esta manera para facilitar la toma de decisiones y realizar estudios de mercado, guiando la dirección de las inversiones.
- El sistema de referenciación empresarial: el mismo sirve de apoyo a la Ventanilla Única de atención a las MIPYMES persiguiendo neutralizar asimetrías de información. El Sistema tiene la particularidad de no incluir los contenidos de las diferentes temáticas, sino que progresa en términos de eficiencia y agilidad en la ejecución, al poseer solo la referenciación de otras bases de datos. De esta manera, ante un trámite consultado se deriva al solicitante hacia la organización que posee la información y se le brindan instrucciones sobre la institución, lugar de atención, nombre y cargo de la persona encargada de atenderlo, etc.
- Creación del observatorio económico - ocupacional de la ciudad: este refiere a un conjunto de instrumentos que permiten un seguimiento continuo de la marcha de la economía y la evolución del mercado de trabajo de la ciudad de Córdoba. El observatorio tiene como objetivos primordiales los de estudiar la evolución y dinámica de las empresas instaladas en el territorio urbano y a través de la evolución del mercado de trabajo detectar las necesidades de formación de los recursos humanos de la ciudad.
- Redacción e Impresión de la guía de la producción y los servicios de la ciudad de Córdoba: con esta publicación se pretende presentar en inglés y portugués de una manera detallada y completa la información más destacada sobre lo que produce la ciudad de Córdoba. Asimismo, incluye los nombres y direcciones de agentes aduaneros, bancos, compañías de seguros, consulados, depósitos fiscales y entidades empresarias, entre otros.
- Edición del manual de radicación de empresas: mediante esta otra publicación se guía a la empresa que está estudiando su radicación, informándola sobre todas las tramitaciones necesarias para hacerlo ya sean del orden municipal, como también del provincial y nacional. Asimismo, además del cursograma de trámites y la legislación vigente, se asiste al solicitante sobre los regímenes de promoción existentes en los tres niveles de gobierno.
- Mantenimiento de información actualizada de la ciudad en redes internacionales: mediante internet y medios magnéticos de amplia difusión tipo CD., se pretende un fácil acceso de los actores económicos de la ciudad a fuentes de información internacionales, tanto referidas a oportunidades y características del mercado, como también a información técnica.
- Creación y actualización de la web de la ciudad de Córdoba: se busca que la información de las fortalezas y potencialidades económicas de Córdoba (inclusive cuenta con un *tour* fotográfico de la ciudad), se encuentren mediante internet a disposición de usuarios extranjeros con posibilidades de visitar, comerciar e invertir en la ciudad. La dirección electrónica de esta página es <http://www.cordoba.gov.ar>

### *Subprograma de Construcción de Infraestructura y Uso del Territorio Urbano como Ámbito del Desarrollo*

- Generación de infraestructura básica: dentro de este proyecto se incluyen una serie de obras de gran envergadura que apuntan no sólo a solucionar problemas urbanísticos, sino también a apoyar la actividad industrial y comercial de la ciudad. Como ejemplo de ellas pueden mencionarse el mejoramiento y optimización de la red vial primaria urbana y metropolitana (red de accesos a la ciudad de Córdoba, Avenida de circunvalación y red vial anular) y el plan director de infraestructura a nivel urbano.
- Adecuación y reformulación de las normativas de uso del suelo industrial y comercial:<sup>48</sup> con este proyecto se pretenden desarrollar instrumentos orientados a la optimización del uso del suelo urbano,

recalificar áreas urbanas en desuso o que pudieran cambiar de uso y ser destinadas a actividades productivas y de servicios, generando nuevos espacios para dichas actividades.

- Revitalización del área central: se busca elaborar políticas coordinadas que, integrando las distintas problemáticas, impidan la degradación del área céntrica de la ciudad y evitar el éxodo de habitantes y actividades comerciales y empresariales.
- Desarrollo del cinturón verde de la ciudad: se procura revertir la situación de deterioro de los recursos naturales y la inestabilidad de las condiciones económicas de esta área de la ciudad. Consecuentemente, se ha desarrollado una estrategia orientada a mejorar los sistemas de producción y comercialización del sector frutihortícola, en la búsqueda de una mayor competitividad de la actividad económica del área.
- Creación del tecnoparque de la ciudad de Córdoba: se busca crear un espacio adecuado para que las empresas con alto valor agregado de tecnología (vat), puedan iniciar sus actividades con bajos costos de instalación. De esta forma, al brindar servicios de infraestructura y de gestión (información, marketing, canales de distribución, asesoramiento legal, etc.) Se pretende que este ámbito actúe como promotor de empresas cuyos proyectos están en tránsito de ideas de investigación y desarrollo, hacia el campo comercial y además se convierta en un imán para las inversiones fuertes en tecnología.
- Gestión integral de residuos industriales: con este proyecto se busca movilizar los recursos económicos y financieros de la ciudad en el logro de una gestión integral de los residuos industriales. Asimismo, se procura dar solución a la problemática ambiental de las diferentes industrias localizadas en la ciudad de Córdoba, reduciendo a la vez los niveles de contaminación y degradación generados por este tipo de fuentes fijas. Al implementarse este sistema, Córdoba será la única ciudad de la Argentina que tendrá solucionada esta problemática, convirtiéndose entonces en una ventaja competitiva importante.
- Construcción de polígonos empresariales e industriales: con este proyecto se busca analizar y elaborar estudios de localización, de prefactibilidad y de prediseño de polígonos empresariales e industriales, en consonancia con la política de descentralización de funciones y articulación de la periferia. En este marco, como producto del plan estratégico (PEC), se construyó con financiamiento totalmente privado el primer parque industrial de la ciudad dedicado a la industria metal-mecánica. En la actualidad, en un predio de propiedad municipal de 88 has. Lindero al mercado de abasto, se está construyendo y adjudicando la zona empresarial de producción agroalimentaria (ZEPA). Dando énfasis a la política de diversificación de la actividad económica local, se busca fomentar la industria de la alimentación como segunda actividad generadora del producto bruto regional. Ambos emprendimientos cuentan con una promoción impositiva gradual por el término de 5 años.
- Proyecto de creación del telepuerto Córdoba: se trata de un proceso de renovación urbana de una zona de 40 hectáreas. En vías de degradación localizada en el área pericentral. A través del mismo se construirá un distrito de negocios dotado de tecnologías de avanzada en telecomunicaciones, conectándolo con la red global. Asimismo, este proyecto servirá para incrementar el nivel de actividad de la ciudad y por tanto disminuir las tasas de desempleo, al ser necesaria la construcción de 356.000 m<sup>2</sup>. En 10 años de: oficinas inteligentes, torres residenciales de alta calidad, centro de negocios, un apart-hotel para ejecutivos, un centro de convenciones para servir al telepuerto y un área comercial de artículos de conveniencia y restaurantes.

## 2. LA RED DE MERCOCIUDADES Y LOS DESAFÍOS DE LA INTEGRACIÓN

A principios de 1995 en la ciudad de Asunción de Paraguay un grupo de ciudades del Mercosur expresaron la necesidad de crear un red que permitiera a las autoridades locales manifestar sus opiniones sobre el proceso de integración regional. Uno de los principales problemas que presenta el Mercosur es la gran distancia que existe entre sus instituciones y la ciudadanía. Por otra parte, el proceso está únicamente dedicado a la integración económica. De esta manera, Mercociudades pretende cubrir estas falencias y complementar las acciones que emprenden los gobiernos centrales.

Esta red está conformada por los grandes centros urbanos de la región y su fin es el de propender al fortalecimiento de sus administraciones locales como contrapartida lógica y natural de la globalización. Los objetivos que persigue Mercociudades son:

1. Impulsar el reconocimiento de las ciudades participantes en la estructura del Mercosur, persiguiendo la decisión conjunta en las áreas de su competencia.
2. Impulsar la creación de redes temáticas operativas que desarrollen diversas acciones, programas y proyectos de interés común acordes al proceso de integración.
3. Establecer mecanismos de intercambio de experiencias e información entre las ciudades, promoviendo el desarrollo tecnológico y cultural.
4. Establecer convenios y servicios recíprocos entre las municipalidades.
5. Concientizar y promover la participación ciudadana en los ámbitos político, económico, social y cultural, potenciando al gobierno municipal como representante de los intereses de la comunidad y como alternativa para resolver rápidamente los problemas inherentes a las ciudades.
6. Difundir la cultura democrática estableciendo relaciones de cooperación y la implantación de políticas coordinadas.

Las redes temáticas que se han conformado al interior de Mercociudades están dedicadas al desarrollo social, ciencia y tecnología, comercio exterior, desarrollo urbano, ambiente, cultura, turismo, planeamiento estratégico, universidad y municipio y de cooperación internacional.

A la fecha las ciudades que se agrupan en la red son entre otras: Asunción, Belo Horizonte, Brasilia, Buenos Aires, Concepción, Cordoba, Curitiba, Florianopolis, Fortaleza, La Plata, Mar del Plata, Mendoza, Montevideo, Porto Alegre, Ribeirao Preto, Rio de Janeiro, Rosario, Salvador de Bahía, San Miguel de Tucumán y Santiago de Chile.

La estructura de la red está constituida por: la Asamblea de ciudades conformada por los jefes de Gobierno Locales respectivos, un Consejo del que participan dos ciudades por cada país miembro del Mercosur y una por Chile y una Secretaría Ejecutiva que dirige al Consejo y que es elegida por la Asamblea. Las funciones de esta Secretaría Ejecutiva son las de coordinar las actividades de la entidad y de las Unidades Temáticas, ser sede de la red, representarla y difundir las acciones que emprende y custodiar toda la documentación que emita la red.

Luego de estos cuatro años de existencia puede evaluarse que Mercociudades se ha consolidado y se encuentra en funcionamiento con un alto grado de adhesión, habiéndose avanzado en el proceso de integración. A la hora del balance se puede ser optimista, ya que la red ha generado resultados claros y viables luego una vez pasado el corto plazo. Los desafíos encarados por Mercociudades han sido:

- a. Abrir la participación a los diferentes actores de la sociedad civil de cada una de las ciudades. Esto ha servido para profundizar la consolidación de Mercociudades, salvaguardándola de los cambios de gobierno, y haciendo más efectiva la integración entre las comunidades.

- b. Generar mecanismos que permitieron la cooperación horizontal entre las diferentes ciudades miembros, desarrollándose un eficaz sistema de intercambio entre las mejores prácticas y proyectos exitosos que cada ciudad posee. De esta forma, los distintos asentamientos urbanos pueden aprovechar de las experiencias y de las fortalezas que las diferentes ciudades han conseguido.
- c. Los gobiernos municipales debieron sentar las bases para que las legislaciones locales se homogenicen y por otra parte, presentar una postura común a los inversores externos, a los organismos multilaterales de crédito, a los gobiernos nacionales y a las demás redes de ciudades, como por ejemplo Eurociudades.
- d. Pasar a la acción en la concreción de proyectos comunes en los temas de comercio exterior, turismo y ciencia y tecnología como una manera de mejorar la competitividad de las ciudades miembros de la Red.
- e. Desde la perspectiva de las Unidades Temáticas debieron especificarse más los temas de estudio y cooperación, dado que en los inicios de la creación de la Red las actividades que se desarrollaron han sido más bien generales.
- f. Se ha difundido la existencia de la Red y sus acciones no sólo internacionalmente sino también al interior de cada una de las ciudades miembros, con esto los distintos sectores ciudadanos podrán utilizar los servicios y las oportunidades que el proceso del Mercosur les presentan.
- g. Se han entablado nexos con los gobiernos nacionales a efectos de lograr el reconocimiento de la red por parte de éstos y con ello poder emitir opinión sobre los aspectos que se van definiendo en el proceso de integración.

### **El papel de Córdoba en la Red de Mercociudades**

La Municipalidad de Córdoba ha sido parte de las seis ciudades que conformaron el grupo promotor de la creación de la Red. Desde el inicio de las conversaciones se visualizó a esta forma de asociacionismo municipal de la subregión como un instrumento que permitía defender la autonomía municipal, favorecer el proceso de integración en curso y fundamentalmente mejorar el posicionamiento en el Mercosur de la ciudad de Córdoba.

Este último objetivo, cumplido en gran medida, se debió a que a través del posicionamiento de Córdoba en el concierto de ciudades del bloque se ha facilitado:

- El mejoramiento de su nivel de actividad y por consiguiente disminuir los índices de desocupación.
- La recepción de asistencia técnica y cooperaciones de las mejores prácticas de otros municipios.
- Empezar una política de *city marketing* de sus atractivos, tales como sus ofertas turísticas y culturales.

En función del trabajo llevado a cabo por la ciudad de Córdoba al interior de la Red, su Municipalidad ha sido distinguida con las siguientes responsabilidades:

- Ciudad Coordinadora de la Unidad Temática de Planificación Estratégica durante dos períodos;
- Ganadora del Premio de Ciencia y Tecnología del Mercosur en 1997;
- Ciudad Coordinadora de la Unidad Temática de Desarrollo Urbano en 1998;
- El alto honor de presidir la Red al hacerse cargo de la Secretaría Ejecutiva de Mercociudades durante el período 1997/1998;
- Miembro del Consejo Directivo de la Red 1998/1999;
- Capital Cultural del Mercosur en 1999;
- Coordinadora de la Red de Incubadoras y Parques Tecnológicos del Mercosur para el período 1999/2000.

## Notas

- <sup>1</sup> ¿Qué es la globalización? Paidós, Estado y Sociedad, pág. 42.
- <sup>2</sup> Los límites a la competitividad. Universidad Nacional de Quilmes y Editorial Sudamericana, pág. 53.
- <sup>3</sup> Globalization, R. Robertson en Global Modernities, Londres, pág. 144.
- <sup>4</sup> Ver Manual Castells en La ciudad Informacional. Editorial Alianza, Cap. 3.
- <sup>5</sup> La Era de la Información, Vol. 1 La Sociedad Red, Manuel Castells. Alianza Editorial, pág. 444.
- <sup>6</sup> La volatilidad ya no es patrimonio sólo del sector financiero sino que también las tecnologías modernas de producción contribuyen a que se mueva el “hardware” de una empresa con notable rapidez. Como ejemplo podemos citar que con la devaluación brasilera del primer trimestre de 1999, la FIAT mudó la línea de producción del Palio montándola en Belo Horizonte en sólo 2 meses.
- <sup>7</sup> La ciudad global. Princeton University Press, pág. 3.
- <sup>8</sup> En contraposición al “espacio de los lugares”.
- <sup>9</sup> Evolución y Perspectivas de la Región Central, Raúl Hermida. Bolsa de Comercio de Córdoba, Instituto de Investigaciones Económico-Financieras y del Mercado de Capitales en Nosotros Año III Nro. 10 Sept. 1998.
- <sup>10</sup> Internacionalización, Multinacionalización y Globalización. Universidad de California, Doc. de Trabajo 94, pág. 46.
- <sup>11</sup> Cabe destacar que el 10/12/95 asume un nuevo gobierno municipal. No obstante continúa la misma gestión debido a que el Intendente del período anterior es reelecto. De esta manera el Dr. Rubén Martí estará a cargo de la Intendencia de la ciudad de Córdoba por el término de 8 años (1991-1995 y 1995-1999).
- <sup>12</sup> Se dice que “la ciudad se ha fijado” porque se interpreta que el Plan Estratégico representa a todos los actores incluidos en ella.
- <sup>13</sup> Libro del Plan Estratégico de la ciudad de Córdoba (PEC), Comité Ejecutivo del Plan y Municipalidad de Córdoba, pág. 67.
- <sup>14</sup> El Foro Económico Mundial de Davos (Suiza) lo considera como uno de los más relevantes. Ver: Suplemento Económico del diario La Voz del Interior del día 18/07/99.
- <sup>15</sup> Tecnología y Competitividad en el Mercosur; Marcelo Paladino, Horacio Rodríguez Larreta y Diego Ambasz. Ediciones Macchi, pág. 29.
- <sup>16</sup> Propuesto en “La política científica y tecnológica en la ciudad” por Enrique Oteiza, Eduardo Glavich y Diego Lawler en La ciudad y sus TICs. Universidad Nacional de Quilmes, pág. 33.
- <sup>17</sup> Entre la cápsula y el planeta: la transformación de los espacios en la era de la telemática, Susana Finkelievich. Universidad de Quilmes, pág. 77.
- <sup>18</sup> La ciudad informacional, Manuel Castellls. Alianza Editorial, pág. 219.
- <sup>19</sup> Ver documentos del proyecto del Telepuerto Córdoba, WTA y Comisión Promotora del Telepuerto Córdoba.
- <sup>20</sup> La “Brasildependencia” en el comercio exterior se demuestra en los datos para 1998 de la Dirección de Comercio Exterior de la Provincia de Córdoba en base a información del INDEC, mostrando la desproporcionada cantidad que se exporta a dicho país en relación a otros: Brasil-1.120 millones de U\$, Países Bajos-205 millones de U\$, Chile-185 millones de U\$, México-90 millones de U\$, USA-85 millones de U\$ y Japón-80 millones de U\$.
- <sup>21</sup> Proyecto de “Gestión Urbana en Ciudades Intermedias Seleccionadas de América Latina y el Caribe”, Cooperazione Italiana-Div. Medio Ambiente y Desarrollo de CEPAL.
- <sup>22</sup> The Changing Tools of Government Action: An Overview, Washington D.C., Urban Institute Press, pág. 10 y 11.
- <sup>23</sup> La Reducción de la Burocracia, David Osborne y P. Plastrik. Editorial Paidós Estado y Sociedad.
- <sup>24</sup> Borrador de Discusión del Segundo Seminario Técnico Regional del Proyecto “Gestión urbana en ciudades intermedias seleccionadas de América Latina y el Caribe”, pág. 10/11.
- <sup>25</sup> Training vouchers schemes for microenterprises in Paraguay: Benefits o a demand driven approach to government intervention in the training market. Gabriel Schor y José Pedro Alberti, IPC-Working Paper Series Nro. 12. Frankfurt 1996.
- <sup>26</sup> Manual de Proyecto del Telepuerto de la ciudad de Córdoba, Asociación Mundial de Telepuertos (WTA), 1999.
- <sup>27</sup> Ver Editorial del diario La Voz del Interior del día 10/09/99.
- <sup>28</sup> Modas, Modismos y Modernizaciones de las Políticas Urbanas. Jordi Borja. Revista Córdoba, Ciudad y Desarrollo, Año IV Nro. 10.
- <sup>29</sup> Entiendo por Estado Mínimo a aquel que posee una reducida participación en el PBI, escasa capacidad de reacción e innovación y una casi nula aptitud de control, con lo que se le hace imposible aplicar su poder redistributivo.



<sup>30</sup> Ver Manuel Castells en *La ciudad Informacional*. Alianza Editorial, Cap. 3.

<sup>31</sup> Esta pérdida de legitimidad del Estado también se debe a su propia ineficiencia, a su pesada estructura burocrática y a su incapacidad de gerenciamiento.

<sup>32</sup> *Construcción y Administración de la Ciudad Latinoamericana*. Nora Clichevsky. Grupo Editor Latinoamericano, pág. 241 y siguientes.

<sup>33</sup> Entiendo por “atractivos” a los territorios en los cuales se encuentran radicados los actores con mayor capacidad de lobby, los de mayor tamaño de mercado, los que cuentan con mejor infraestructura y equipamientos de servicios y un tejido económico y educativo más dinámico.

<sup>34</sup> Un claro ejemplo es el caso del régimen de promoción automotriz, principal fuente de Producto Bruto de la ciudad de Córdoba.

<sup>35</sup> Ver Informe Institucional de la Fundación para la Incubación de Empresas y Suplemento Económico del diario *La Voz del Interior* del día 10/10/99 págs. 1 a 3.

<sup>36</sup> Las normas ISO son normas de calidad en la producción. Las de la serie 9000 refieren al mejoramiento de de la calidad en los procesos productivos y la serie 14.000 está dedicada a la preservación ambiental por parte de la producción.

<sup>37</sup> Es necesario destacar que durante 1999, generado por el desempleo, se ha producido un notable incremento de remises ilegales que han ocasionado conflictos importantes para la ciudad en virtud de la competencia desleal frente a los taxis. Ver nota del Suplemento de Economía del periódico *La Voz del Interior* de fecha 10/10/99, titulada: “En los 90 los remises les ganaron a los kioscos.

<sup>38</sup> Periódico *La Voz del Interior* del día 5/10/99.

<sup>39</sup> Como ejemplos de indicadores se puede enunciar que: el 30% de los habitantes tiene educación secundaria completa o superior, 1 automóvil cada 6 habitantes, existe un 11,3% de hogares en situación de pobreza, una expectativa de vida de 72,8 años, un 14,3% de desempleo promedio en el quinquenio y una distribución del ingreso relativamente equitativa respecto del resto del país.

<sup>40</sup> “PEC: Una Nueva Forma de Gestionar la Ciudad” (1999), pág. 11.

<sup>41</sup> *Revista Mercado*, Nro. 55 - Diciembre de 1998.

<sup>42</sup> La metodología utilizada responde a un relevamiento de información directa de las empresas y de organismos e instituciones como la Dirección Nacional de Programación Económica Regional, la Secretaría de Industria de la Provincia y la Bolsa de Comercio. Además se relevaron los principales medios gráficos de la provincia de Córdoba. Para la elaboración de las estadísticas se consideró como “inversión” a aquellos flujos de dinero que se traducen en activos fijos. Esto es, operaciones de construcción, ampliación y remodelación de plantas de producción; adquisiciones de empresas o la asociación entre ellas y los fondos públicos destinados a obras físicas. En el sector financiero, se incluyen las aperturas de sucursales y la ampliación de capital de las entidades.

<sup>43</sup> *Avance Tecnológico y Ciudad en la Era de la Globalización*, Guillermo Marianacci. *Ciudad y Desarrollo*, Nro. 11 Año V. Editorial Municipal.

<sup>44</sup> Reestructuración, internacionalización de la producción y cambio tecnológico: el caso de la industria americana del automóvil, Manuel Castells; *International industrial restructuring and international division of labour in the automotive industry*. UNIDO (Viena, 1984); *The United States in the world economy*, John Agnew; en *La ciudad informacional*, Manuel Castells. Alianza Editorial, págs. 444, 449, 450.

<sup>45</sup> *Automation and global production*, Harley Shaiken y Stephen Herzenberg. Universidad de California, Center for US-Mexican Studies.

<sup>46</sup> *Tecnología y Competitividad en el Mercosur: Reflexiones para desarrollar e implementar una agenda pendiente*; Paladino, Rodríguez Larreta y Ambasz. Ediciones Macchi, Pág. 55.

<sup>47</sup> A partir de 1998 se modificaron los Estatutos de la Red, permitiendo el ingreso a ciudades con menos de 500.000 habitantes en calidad de “socio postulante” a prueba por 1 año.

<sup>48</sup> Los proyectos que figuran como b), f) y h) del presente Subprograma cuentan con financiamiento otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo en el marco del Programa de Préstamos de Grandes Aglomeraciones Urbanas (BID 1068/Ar).