

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

---

**INICIATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. LA ARTICULACIÓN Y LAS  
INTERACCIONES ENTRE INSTITUCIONES: EL CASO DE TANDIL, ARGENTINA**

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

Santiago, Chile, 2000

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/R.2003  
7 de julio de 2000

ORIGINAL: ESPAÑOL

---

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**INICIATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL. LA ARTICULACIÓN Y LAS INTERACCIONES ENTRE INSTITUCIONES: EL CASO DE TANDIL, ARGENTINA**

---

El presente documento fue preparado por la señora María Claudia D'Annunzio, en el marco del Proyecto CEPAL/GTZ de *Desarrollo Económico Local y Descentralización* de la División de Desarrollo Económico. La autora desea agradecer la asistencia técnica y colaboración de Carlo Ferraro, Pablo Costamagna y Patricia Laura Rábago. Igualmente, la autora agradece los valiosos comentarios y la ayuda en el trabajo de campo y recolección de información de Marisalvi Garrido, Raúl Moyano y Adrián Pagés. Además, la autora agradece la cooperación de todos los vecinos de Tandil y especialmente las informaciones provistas por las siguientes instituciones: Municipalidad; Universidad Nacional del Centro; Centro IDEB Tandil y la Escuela Agrotécnica. Finalmente, la autora 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 de la autora y pueden no coincidir con las de la Organización.

00-7-624

## ÍNDICE

RESUMEN .....	1
I. INTRODUCCIÓN .....	3
1. Consideraciones generales .....	3
2. Metodología.....	5
II. DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA DE DESARROLLO LOCAL.....	7
1. Introducción.....	7
2. El Sistema Institucional en Tandil: Estrategias y mecanismos alternativos para la reconversión .....	8
III. CARACTERIZACIÓN DEL TERRITORIO .....	13
1. Introducción.....	13
2. Caracterización general.....	13
3. Estructura Socioeconómica de Tandil.....	14
3.1. Períodos de la estructura socio económica Tandilense .....	14
3.2. La población de Tandil .....	16
4. Caracterización de los Sectores Económicos.....	16
4.1. Actividad económica primaria .....	16
4.2. Actividad económica secundaria: la industria .....	17
4.3. Actividad económica terciaria: los servicios.....	18
IV. ALIANZAS Y COOPERACIÓN PÚBLICO—PRIVADA EN TORNO A LA INICIATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL).....	19
1. Comentarios introductorios.....	19
2. Análisis de las encuestas de Tandil.....	20
2.1. La institución y su organización.....	20
2.2. La comunicación y las relaciones.....	22
2.3. Cooperación.....	26
2.4. Hegemonías.....	30
2.5. Valoración y promoción de la investigación y desarrollo .....	31
2.6. Grado de apertura.....	33
V. DESCENTRALIZACIÓN E INSTRUMENTOS .....	39
VI. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES.....	43
BIBLIOGRAFÍA .....	47
ANEXOS.....	49
DATOS SOCIOECONÓMICOS DE LA CIUDAD DE TANDIL .....	49
DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS BRINDADAS POR LOS ENTREVISTADOS.....	55
RELACIONES HABITUALES CON OTRAS INSTITUCIONES.....	65
TANDIL ANTE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN ACTUAL.....	67
Notas .....	67

## RESUMEN

La globalización de las fronteras competitivas y la aceleración del progreso tecno-productivo determinados en los últimos años han impuesto el replanteo de los términos referidos al papel de las localidades y sus instituciones en la promoción de desarrollo socio-económico (DEL). De tal modo, el tema del desarrollo local se ha vuelto central en el debate teórico y en la formulación de futuras políticas en Argentina.

En el presente trabajo, que se enmarca en un conjunto de estudios de casos del proyecto “Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina” de la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL) y la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), se efectúa un análisis de la institucionalidad territorial en la ciudad de Tandil (Provincia de Buenos Aires). El objetivo central de este documento se orienta a estudiar la articulación de las instituciones que juegan un papel preponderante en el DEL, y tiene como propósito principal constituirse en telón de fondo para discutir el protagonismo de los actores sociales en los proyectos de desarrollo. Se muestra el resultado de una experiencia piloto de medición del grado de interacción institucional en Tandil.

El esfuerzo de gestación de la iniciativa de desarrollo local en Tandil supone definir en un complejo camino de aproximación gradual de criterios, ejes de actuación articulados de instituciones, administraciones locales y actores orientados a dinamizar el potencial de desarrollo endógeno.

En términos generales, las conclusiones del trabajo muestran que en Tandil existe un importante y vasto entramado de instituciones que cuentan con un amplio reconocimiento entre los diferentes actores sociales, lo que da lugar a la presencia de un andamiaje institucional activo, pero con un liderazgo disperso que requiere trabajar para consolidar una hegemonía institucional en la articulación de una estrategia común entre el sector público y el privado.

Los diferentes impactos en la vinculación, las características de las demandas efectivas y los tipos y características de servicios institucionales ofrecidos muestran la existencia de las debilidades y fortalezas en las relaciones, en virtud de lo cual sería necesario avanzar para reconstituir las características de las interconexiones y su evolución.

## I. INTRODUCCIÓN

### 1. Consideraciones generales

La globalización de las fronteras competitivas y la aceleración del progreso técnico—productivo determinados en los últimos años han impuesto el replanteo de los términos referidos al papel de las instituciones locales.

El análisis efectuado en tal dirección permite manifestar que localidad y globalización no son términos mutuamente excluyentes. El avanzar de la economía industrial hacia las especialidades globales no implica retroceder del lugar y de la importancia de los integradores flexibles que operan a nivel local, lo que se ha producido es un desplazamiento del centro de gravedad respecto de los sistemas locales (Becattini y Rullani, 1996).

Cada ciudad "controla" hoy, a pesar de todo, un fragmento de la totalidad del mercado, con lo que la política local no puede estar orientada sólo a lo nacional. Renovada y particular atención debe ser puesta a la innovación, variable relevante en la competición entre empresas, a los recursos humanos y a los términos de conocimientos necesarios para afrontarla.

Las ciudades sólo pueden mantener su productividad, si son capaces de soportar el peso del dinamismo evolutivo impuesto por la globalización. Esto significa que deben transformarse para seguir "enganchadas" a la dinámica externa y metabolizar en el circuito local las informaciones y las tensiones inducidas por este mayor contacto con el exterior.

De tal manera, la discusión sobre el papel que tienen las localidades en la promoción de desarrollo socio-económico, es un tema emergente para Argentina.

El tema del Desarrollo Local se ha vuelto central en el debate teórico y en la formulación de futuras políticas; a partir de una proyección teórica que privilegia desde el análisis de aspectos tales como las funciones, los poderes y la instrumentación de las relaciones entre los actores públicos y privados, hasta los "procesos funcionales" que gobiernan dichas relaciones.<sup>1</sup>

El presente trabajo se enmarca en un conjunto de estudios de casos del proyecto "Desarrollo Económico Local y descentralización en América Latina" de la Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL), y la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). La investigación está dirigida a formular un análisis de la institucionalidad territorial en la ciudad de Tandil y su papel en la promoción del desarrollo económico local. El objetivo central se orienta a estudiar los

elementos relacionales del Sistema Económico Local o, expresado de otro modo, la articulación de las instituciones que juegan un papel preponderante en el desarrollo económico local.

Tandil observa las nuevas exigencias de política local. Se está gestando un nuevo modelo de desarrollo en el cual es central el "factor local" y los instrumentos utilizados se focalizan, fundamentalmente, en el ambiente donde las instituciones y las empresas operan, resultando particularmente útil para las empresas de menor dimensión que cada vez más necesitan aprovechar las oportunidades económicas externas.

Tradicionalmente Tandil ha jugado un papel importante en la región por su estructura productiva variada. Al mismo tiempo, durante un largo período de este siglo, ha constituido un nodo crucial de intercambio de ideas, de hombres y de bienes para la Provincia de Buenos Aires. Sin embargo, la apertura y la formación del Mercosur imponen nuevos desafíos competitivos a Tandil, como en general a toda la Argentina, resultando particularmente interesante examinar las líneas evolutivas de sus actores frente a la nueva problemática.

Se asume que en contextos locales en los cuales se han desarrollado ambientes favorables, las posibilidades de crecer han sido mayores. Este es el marco, estudiar la situación de una experiencia incipiente de desarrollo local como lo es la de la ciudad de Tandil, aprender de su proceso y poder incorporar, también, nuevos elementos al debate del crecimiento de la ciudad.

Aparece entonces la necesidad de contar con una visión "sistémica"<sup>2</sup> de las instituciones locales, en la que asume un papel importante la estrecha colaboración entre gran parte de las mismas, y la armonización de los instrumentos adoptados a nivel comunitario local pero no a nivel nacional.

Este sistema de instituciones sobre el que se asienta el Desarrollo Económico Local (DEL) está compuesto por una multiplicidad de factores, siendo la relación entre los factores en sí mismos, lo que contribuye a que el sistema se transforme en motor del desarrollo. Plantea las funciones de cada institución pero también un aporte en la red del entorno institucional.

El eje del presente trabajo está determinado por la caracterización del entramado Institucional de Tandil y serán consideradas a los efectos del mismo funciones sustanciales para el entorno tales como la cooperación, las relaciones institucionales, las hegemonías, etc.

La estructura del trabajo abarca, luego de esta breve introducción, una primera parte en la que se presentan las características constitutivas y evolutivas del sistema institucional de la ciudad de Tandil. Una segunda parte donde se examinan los elementos principales de la estructura socio—económica de Tandil. Una tercera sección considera las líneas tradicionales de las políticas implementadas para sostener el desarrollo productivo—sectorial, con particular atención a la experiencia local. Finalmente, se presenta una serie de reflexiones finales respecto a las características del entramado institucional de Tandil y breves consideraciones sobre la posibilidad de responder a las nuevas exigencias derivadas de los primeros resultados obtenidos en este trabajo.

Esta investigación, que ha contado con el apoyo de integrantes del Instituto para el Desarrollo Empresario Bonaerense local (IDEB) y de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNICEN, con la colaboración de grupos técnicos de ambas Instituciones y con el financiamiento de la CEPAL, oficina de Buenos Aires, ha sido posible gracias a la cooperación de empresarios, de dirigentes y de diversos miembros de la comunidad de Tandil que han suministrado desinteresadamente la información que aquí se presenta.

## 2. Metodología

Para cumplir los objetivos planteados, se trabajó con una variada fuente de información. En una primera etapa se trabajó en la elaboración de un marco conceptual y en el diseño de una metodología que permitiera captar información sobre las instituciones de apoyo al sector productivo en Tandil y su región. Se efectuó la obtención y análisis de datos secundarios y, paralelamente, se trabajó en la búsqueda de datos primarios.

Los datos secundarios han sido provistos por cada Institución, consistente en información particular disponible y/o relevados de distintas fuentes locales (Biblioteca de la Universidad y de los Centros o Institutos de Investigación).

Sobre la base de los datos secundarios disponibles se realizó una descripción de las características socioeconómicas de Tandil que sirve como marco de referencia general para la comprensión e interpretación del análisis diagnóstico del entramado institucional de la ciudad.

Los antecedentes para el análisis y sistematización de los datos primarios se obtuvieron a través de una metodología de análisis que, fundamentalmente, abarcó las siguientes etapas:

En primer lugar se realizó un relevamiento de lo que constituyó el "grupo objetivo" de análisis:

- a) Las Instituciones de mayor peso de la ciudad (públicas y/o privadas de apoyo técnico al desarrollo empresarial), procurando detectar las áreas de trabajo de cada institución, así como el trabajo interinstitucional conjunto y los espacios que se abren a la cooperación, de modo de contar con la propia visión institucional y del resto del entramado institucional de Tandil.
- b) Los "Informantes", personas que por motivos diversos se encuentran vinculadas a dichas instituciones o a otras de nivel intermedio, conocedoras de su problemática.
- c) Los "Referentes o Informantes Clave", personas con profundo conocimiento de la ciudad de Tandil y con memoria personal de los hechos relevantes, de modo de obtener percepciones, valuaciones, caracterizaciones, e ideas y propuestas sobre el desarrollo local.
- d) Un panel de Empresarios de la localidad, seleccionados de manera que permitiese abarcar distintos tamaños de explotación pertinentes, y de acuerdo al criterio de articulación o no con el medio. Mediante estas entrevistas se intentó conocer la visión empresarial de las Instituciones locales, las prácticas de articulación más utilizadas, y las dificultades que consideran más importantes.

En segundo lugar se armaron los formularios de captación de la información. Para cubrir los diferentes perfiles de los actores señalados, se confeccionaron cuatro tipo de formularios, los cuales básicamente cumplían con la condición de captar las opiniones, percepciones y juicios de los actores territoriales tanto con relación a su propia institucionalidad como con respecto al resto.

En tercer lugar, se procedió a la formulación de las entrevistas a los representantes de cada institución, a los informantes y a los empresarios que permitieron captar la información objetivo del trabajo, y, posteriormente, se efectuó el procesamiento de las entrevistas y el análisis de la información relevada.

De tal modo, las áreas temáticas del análisis fueron:

- a) La institución y su organización, con una evaluación en cuanto a la competencia<sup>3</sup> principal que tiene la Institución en el desarrollo económico de Tandil, por la cual es reconocida en el ámbito Local.
- b) La comunicación y las relaciones, dirigida a detectar el grado de comunicación existente entre los diferentes actores.
- c) Cooperación interinstitucional, vinculación con otras instituciones en cuanto a la cantidad, calidad, tipos de proyectos conjuntos, y la modalidad de la relación (conflictiva, neutra o cooperativa).
- d) Hegemonías de las instituciones, en cuanto a la generación de iniciativas y propuestas, la capacidad de articular y generar consenso, la capacidad de negociación externa, y la visión estratégica de futuro.
- e) Valoración y promoción de las actividades de investigación y desarrollo (I&D), en cuanto al grado de desarrollo y a su relacionamiento con el sector productivo de la ciudad.
- f) Grado de apertura, de la institución frente a otras instituciones de otra ciudad del país y del mundo.

El trabajo no se basa en un relevamiento con validez estadística. Los datos obtenidos son básicamente cualitativos, dado que se intenta conocer las características de las instituciones (públicas, privadas y mixtas) sus interrelaciones con otras empresas y entidades intermedias, que permitan hacer aproximaciones sobre el estado de situación del desarrollo local.

La obtención de datos primarios se realizó en el mes de junio de 1999. Se presenta y analiza la evidencia empírica a partir de 39 entrevistas realizadas en la localidad de Tandil (Provincia de Buenos Aires, Argentina).

## II. DESCRIPCIÓN DE LA INICIATIVA DE DESARROLLO LOCAL

### 1. Introducción

El cambio del escenario nacional e internacional ocurrido en la década del ochenta, donde debieron subsistir, desarrollarse y crecer las instituciones ha llevado a un replanteo de las estrategias individuales y sectoriales de los actores sociales.<sup>4</sup>

Si se efectúa una rápida revista de los hechos y causas que han modificado el escenario local, podemos destacar un cambio en las reglas macroeconómicas (del proteccionismo amurallante de la competencia externa a un mercado abierto, con las consecuentes ventajas y desventajas en ambos modelos), y una desaceleración del ritmo económico.

Por otra parte, desde el aspecto micro, una importante presencia de debilidades en el sistema conformada por la falta de créditos a tasas compatibles con la rentabilidad empresarial, un apego a las prácticas individualistas en la gestión de los negocios, y un bajo entrenamiento en la competición mundial de nuestros productos.

A todo lo mencionado se suma la existencia de una especie de divorcio entre las fuentes de generación de conocimientos y de la producción, un régimen tributario no articulado y de elevado costo para las estructuras empresarias que mayoritariamente componen el espectro contributivo, un proceso de privatizaciones con elevado costo social unido a un preocupante nivel de desocupación, junto a una inquietante desinformación de los mandos dirigentes de empresas de menor dimensión.

En dicho nuevo marco, donde algunas variables pueden ser modificadas o atenuadas por comportamientos individuales y sectoriales es donde se deben desenvolver las instituciones del medio.

El proceso de desarrollo del sistema local, afecta y es afectado por dichas variables lo que resulta complejo, pero el cerrarse de los sistemas locales en sí mismos predispone a efectos perjudiciales de *locking* y puede empujar a la decadencia final (Grabher, 1993).

Sin querer establecer correspondencia entre los paradigmas productivos y las formas organizacionales asumidas por el territorio, es cierto, sin embargo, que los fenómenos territoriales se sustentan a través del valor y de las ventajas competitivas generadas por los diversos actores locales.

El estudio de la "evolución" de la situación local, requiere de un conocimiento contextual el cual posee significado y validez en un determinado ámbito, dando lugar a un recurso localizado, específico de su contexto de formación.

Las capacidades de integración propias de los sistemas locales, son un ejemplo de conocimientos contextuales que quedan localizados en el ámbito local.

Este acápite tiene como objeto analizar la iniciativa de desarrollo económico local en Tandil, poniendo de manifiesto los mecanismos y estrategias que están permitiendo a la ciudad generar alternativas diferentes para las empresas y la región donde se desenvuelven. Resumiendo, la idea central pretende responder los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles han sido las motivaciones que llevaron a contar con una iniciativa del género?
- ¿Cómo ha sido su evolución, desde su inicio a la fecha del estudio?
- ¿Cuáles serían las fortalezas y debilidades existentes en el proceso iniciado en cuanto a los comportamientos vinculados?
- ¿Cuáles son las perspectivas a futuro?

## **2. El Sistema Institucional en Tandil: Estrategias y mecanismos alternativos para la reconversión**

En el presente período de profundos cambios, las empresas se ven enfrentadas a nuevas prácticas productivas enmarcadas en mercados caracterizados por un alto nivel de competitividad, lo cual lleva a la imperiosa necesidad de contar con una mayor eficiencia de las instituciones de nuestra región.

En la ciudad de Tandil, la operatoria industrial se ve afectada por la situación general del país, siendo difícil predecir el resultado final de la misma. Si bien, por una parte las empresas locales han incorporado en su mayoría nuevas tecnologías cuyo efecto es un proceso cualitativo de desarrollo y de aprendizaje tecnológico, por otra parte no se ha generado un involucramiento con el entorno local y con el crecimiento institucional.<sup>5</sup>

Lo expresado pone en evidencia que la falta de definición expresa de estrategias locales o las aplicadas tradicionalmente que no toman en cuenta los cambios en la organización de la actividad productiva, ni el vínculo existente entre el mecanismo de desarrollo económico y la región, no permiten afrontar los actuales problemas de desarrollo de las PYME en retraso y de las localidades en que las mismas se desenvuelven.

Una primera referencia a dicha política en Tandil se da a partir de la creación de la Junta de Promoción Industrial en el año 1990, y posteriormente desde 1992, año de creación de la Secretaría de Promoción y Desarrollo de la Municipalidad, se ha pretendido reflexionar acerca de la necesidad de la aplicación local de estrategias regionales o territoriales. Sin embargo y a pesar de la implícita decisión de los antiguos actores de superar la "inercia" institucional, no maduró lo suficiente como

para afirmar un alto impacto sobre el sistema. Una falta de visión y acción estratégica compartida para orientar las acciones de la ciudad toda seguía faltando.

En Octubre de 1996 y por iniciativa del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, frente a la crisis de las PYME bonaerenses, por medio de la Ley 11.807/96 se crea el Instituto para el Desarrollo Empresario Bonaerense (IDEB), bajo la órbita del Ministerio de la Producción y el Empleo. Su objetivo es el apoyo y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de la Provincia de Buenos Aires. Su Directorio está integrado por diez miembros que representan en partes iguales, al sector público y al sector privado de la provincia. Esto es, se trata de una institución pública, cuyo financiamiento proviene del presupuesto provincial, pero que se inscribe dentro de la filosofía del Gobierno de la Provincia de implementar la gestión mixta en aquellos organismos que trabajan sobre la problemática de las empresas y fundamentalmente de las MIPYME.<sup>6</sup>

Estos centros fueron concebidos no sólo como vehículos a través de los cuales los servicios del IDEB lleguen a dichas empresas, sino como un embrión de futuras estructuras técnicas locales con capacidad para implementar políticas de desarrollo económico y social en las distintas localidades y regiones.

El Centro IDEB Tandil comenzó a funcionar en julio de 1997,<sup>7</sup> a partir de la asociación entre el municipio y las cámaras empresarias locales, para ofrecer servicio de apoyo a las MIPYMES del distrito. Desde entonces y para el cumplimiento de su misión,<sup>8</sup> el IDEB Tandil ha puesto en marcha una serie de programas técnicos que son los que desarrollan y ofrecen servicios a las MIPYME.

De tal modo, en el marco de un consejo "pluralista" que supo interpretar claramente la idea transmitida por la Provincia, el Centro IDEB Tandil ha contribuido a la construcción de un incipiente desarrollo económico en la ciudad de Tandil, ya sea actuando como coordinador de las actividades de grupos de empresarios locales, en la representación de éstos y en la construcción de consenso entre los actores territoriales públicos, privados, y comunitarios.

Si bien la experiencia se encuentra en un estadio "primitivo", lo original de la misma ha sido su integralidad en el sentido de que se comprometieron recursos propios de las instituciones participantes (humanos, físicos, financieros y culturales), desde una visión territorial que va extendiendo su mirada hacia las oportunidades que ofrece el entorno.

En dicho escenario, son esenciales las interacciones cara a cara puesto que una parte importante del proceso iniciado involucra la rápida explotación de inesperados intercambios de ideas e implica "negociaciones" diversas y casi permanentes entre las administraciones comunales, y entre éstas y el nivel central.

A pesar de tratarse de una especie de "iniciativa de probeta", el transcurso del tiempo demuestra que hoy nos encontramos frente a una iniciativa de naturaleza local, dado su sustrato organizativo particular y específico en función de las características propias de Tandil y su entorno, y en la decidida voluntad de resolver problemas económicos específicos a escala territorial, mediante

la articulación en redes de los diferentes actores socioeconómicos locales para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos endógenos.

Sin embargo, si bien el debate fue cambiando facilitado por la entrada de nuevos sujetos institucionales en la década de los noventa, además del mencionado Instituto para el Desarrollo Empresarial Bonaerense en (1997), tales como la Cámara de Turismo (1991), la Fundación Universidad-Empresa (FUNIVEMP, 1995), el CRECIC (1996), la Cámara de Microemprendedores y la Asociación de Microemprendedores, el medio presenta aún antiguas fracturas y una cierta debilidad relacional, con la convivencia de visiones conservadoras y progresistas.

El sistema institucional de Tandil tiende hacia una modificación de su estructura, de un sistema individualista hacia uno en bloque (o colectivista) de tipo interactivo, pero ello no significa que siempre está presente el sistema virtuoso de adecuación, dado que una manifestación de debilidad importante entre los sujetos diversos es la baja cooperación.

Desde el punto de vista del entorno institucional local, la creación en los últimos años de un número importante de organizaciones educativas, tecnológicas, empresariales, específicas de fomento o de asistencia a las actividades productivas, así como los cambios producidos en las políticas de gran parte de las ya existentes, permiten pensar en un entorno institucional potencialmente apto para impulsar y facilitar a las empresas locales un crecimiento competitivo sobre la base del desarrollo de procesos innovadores.

En el ámbito educativo y científico-tecnológico, Tandil cuenta con una Universidad Nacional que se crea en 1972 como respuesta a las necesidades locales y al impulso de actividades económicas regionales. Paulatinamente, se crean entre otras las facultades de económicas, ciencias exactas, veterinarias y ciencias agrarias. En el caso de estas últimas, se cuenta con docentes e investigadores pertenecientes a otros organismos científicos de alcance regional o nacional (CIC -Comisión de Investigaciones Científicas de la Provincia de Buenos Aires-, CONICET -Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas-INTA -Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) que potencian la formación de recursos humanos propios. Esta situación facilita la existencia de numerosos institutos de investigación y desarrollo tecnológico.

A partir de la década de los noventa, tanto la universidad como los institutos de investigación y desarrollo que se mantienen mediante presupuestos atados a políticas fiscales, comienzan una etapa de replanteo en cuanto a sus actividades de extensión. Factor que contribuye a la búsqueda de fuentes propias de financiamiento y a un mayor acercamiento con el sector productivo, mediante asesoramientos, capacitaciones y ofertas específicas a las problemáticas sectoriales.

Existen además otros emprendimientos educativos privados y públicos cuya función esencial es la formación de profesionales. Las instituciones privadas tienen una breve trayectoria ya que inician sus actividades en respuesta al retiro del Estado de funciones que eran ejercidas, casi exclusivamente desde la órbita pública.

A nivel secundario, la presencia de establecimientos de educación media con orientación técnica en las ramas de electrónica, metalmecánica, construcción, agraria y administración. Es importante resaltar que estos establecimientos mantienen, en su mayoría, una relación activa con firmas del medio mediante la modalidad de pasantías. Este tipo de vinculación es también frecuente en áreas educativas terciaria y universitaria.

Existen también instituciones específicas de enlace y fomento, creadas desde la esfera pública, desde la iniciativa privada o por una asociación entre ambas. Tal es el caso del Instituto para la Acción cooperativa (IPAC), la Fundación Universidad-Empresa (FUNIVEMP), la Oficina de Vinculación Tecnológica de la UNICEN, el CRECIC, los Consejos Profesionales.

Completa el ámbito institucional, un importante número de cámaras y federaciones que nacen por demandas gremiales y/o corporativas. El esfuerzo por unificar objetivos, incentivar proyectos y apoyar con mayor ímpetu a las actividades productivas locales o mediar como unidades de vinculación entre los subsistemas del entorno, sean el productivo, el científico-técnico, el financiero o el político gubernamental, contribuye a la existencia de entidades que en su esquema de funcionamiento contemplan estructuras de decisión participativas y complementarias. Ello se hace más evidente en aquellos organismos de reciente creación o en los que han evolucionado hacia una adecuación eficaz de su funcionamiento con las demandas del medio. Se presenta al final del acápite, un mapa institucional<sup>9</sup> que muestra el universo de entidades que conforman la trama de actores Tandilenses.

A pesar que los objetivos establecidos, tanto en la organización e interrelación con la producción como también en el impacto de los vínculos que establecen, se puede apreciar que existe una variada gama funcional que da cuenta de un andamiaje institucional activo.

Un factor importante en la determinación del cambio institucional producido es el fortalecimiento de las relaciones entre el sector empresarial, a través de sus “representantes”, y la generación de vínculos informales que desempeñan un papel esencial en este estadio inicial. Estos últimos, están dando lugar a la paulatina participación de la sociedad civil a través de la búsqueda de soluciones a los problemas de coordinación, lo que espera complementarse con el proceder de los vínculos formales.

Sin embargo, el proceso DEL avanza a diferentes ritmos en los distintos planos institucionales que configuran la localidad. No existe aún en Tandil un creciente movimiento de “inclusión social”, en el sentido de la generación de una permanente posibilidad de participación de la población en las decisiones locales, aunque si se va determinando un creciente proceso de concientización y movilización social en torno a determinados temas, tales como la protección ambiental y el manejo racional de los recursos.

Ello permite afirmar que la localidad no se encuentra aún suficientemente consolidada, pero que existe una concepción del futuro, como motivación básica de acciones y decisiones. Faltaría

“impregnar” a toda la comunidad del sentimiento que “la localidad” importa porque atañe a las posibilidades de mejorar el nivel de realización personal y colectiva.

Por el momento la sociedad tandilense busca alcanzar un equilibrio institucional en el sentido de lograr una situación en la cual ninguna de las partes en juego cree adquirir ventajas invirtiendo recursos en el logro de una modificación de las reglas de juego y de las instituciones formales. Es decir que a fin de que una situación de equilibrio institucional no eficiente se vuelque a una eficiente es necesario que alguna de las partes en juego perciba la ventaja de imponerse sobre las otras, en modo de convergerla a aceptar el cambio en las reglas de juego.

El consenso del entorno civil a la eficiencia del cambio es la mejor garantía para que el mismo se pueda mantener. En el camino del crecimiento local se están tratando de aplicar políticas construidas desde abajo, a partir de las especificaciones de la sociedad civil, lo que estaría permitiendo acceder a la sociedad en general a servicios reales y no de mero asistencialismo.

<b>MAPA INSTITUCIONAL</b>	
<b>INSTITUCIONES EDUCATIVAS</b>	Facultad de Ciencias Económicas Facultad de Ciencias Exactas Facultad de Ciencias Humanas Facultad de Ciencias Veterinarias Escuela Superior de Teatro Facultad de Agronomía (sede en Azul) Facultad de Ingeniería (sede en Olavarría) Facultad de Ciencias Sociales (sede en Olavarría). Instituto Superior de Formación Docente - Dr. Osvaldo Zarini Escuelas Técnicas Escuela de Arte Escuelas Especiales
Instituciones Científico - tecnológicas	SECYT CRECIC Institutos y Centros de Investigación de la UNICEN (IFAS, IFIMAT, IEHS, CIG, FISFARVET, SAMP, NUCOMPA, CEAE) INTA
Instituciones de enlace y Fomento	IDEB- Instituto de Desarrollo Empresarial Bonaerense Oficina de Vinculación Tecnológica (UNICEN) Secretaría de la Producción (Municipio) FUNIVEMP- Fundación Universidad- Empresa CRECIC IPAC- Instituto Provincial de Acción Cooperativa Consejos Profesionales
Cámaras y federaciones	Sociedad Rural APYMET- Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas de Tandil. Cámara de Comercio Federación Agraria Cámara de Microemprendedores Asociación de Microemprendedores Unión de Productores de Leche de la Cuenca “Mar y Sierras”

### **III. CARACTERIZACIÓN DEL TERRITORIO**

#### **1. Introducción**

El presente apartado tiene por objetivo realizar una descripción de las características socioeconómicas<sup>10</sup> de Tandil sobre la base de información secundaria.

En este sentido, el análisis se ha realizado con severas limitaciones en la disponibilidad de datos desagregados a nivel local. Tales datos, en su mayoría, no se encuentran disponibles por lo que en algunos casos se ha recurrido a información que resulta limitada y dispersa.

El desarrollo local posee escasos resultados prácticos medibles en Argentina y en particular en Tandil, en términos de procesos funcionales que gobiernan las relaciones, de los efectos económicos en el territorio, de los efectos en el nivel de vida de los habitantes, de la reducción del acendrado centralismo institucional en la provincia de Buenos Aires expresado a través de organizaciones situadas en lo que se podría llamar “centros de desarrollo o modernidad” en el territorio.

Esto lleva a buscar la aplicación de futuros trabajos que permitan medir el impacto de la iniciativa local en los diferentes tópicos mencionados.

Más allá de las limitaciones apuntadas, se ha efectuado una caracterización socioeconómica, la cual resulta una introducción mínima para que el lector pueda comprender el análisis realizado en los puntos sucesivos.

#### **2. Caracterización general**

Tandil está ubicada en el sudeste de la Provincia de Buenos Aires (situada al Centro—Este de Argentina, localizada en el extremo sur del continente Americano (porción sudamericana) y tiene una población estable de casi 100.000 habitantes según datos del último Censo Nacional de Población de 1991 y estimaciones posteriores. Es la cabecera del Partido, al que aporta más del 90% de su capacidad productiva.

El partido está emplazado en la pampa húmeda y más precisamente en el sistema serrano de Tandilia, dentro de la sub-región del sur. La superficie total de Tandil es de 4.935 km<sup>2</sup>, lo que representa un 1,6% de la superficie de la Provincia de Buenos Aires (307.571 Km<sup>2</sup>).

La distancia en línea recta que lo separa de la ciudad de Buenos Aires es de 300 kilómetros. Lo cruzan tres importantes rutas: la Nacional 226 y las Provinciales 30 y 74 que la conectan con los principales centros urbanos del país. También se halla comunicado por red ferroviaria, y cuenta con un aeropuerto civil para vuelos de cabotaje.

### **3. Estructura Socioeconómica de Tandil**

#### ***3.1. Períodos de la estructura socio económica Tandilense***

Desde el 4 de abril de 1823 con la creación del Fuerte de la Independencia (actualmente Tandil), se sucedieron una serie de etapas en el asentamiento de la población, ligadas al inicio de un proceso de ocupación económica efectiva.

Así, la década de 1840 es testigo de una considerable expansión de la actividad ganadera. En 1883 se produce la llegada del ferrocarril y, poco después, la explotación de canteras de granito en las serranías locales, señalado como uno de los hitos históricos de la ciudad. Se genera un sistema administrativo, financiero y comercial, con la aparición de talleres artesanales, herreros, carpinteros, talabarteros y sastres, junto con formas muy rudimentarias de industria, hornos de ladrillos, fábricas de fideos y licores, molinos harineros y chacinados. De tal manera, se produjo entre los años 1860 y 1914, un enorme crecimiento económico basado en la incorporación de nuevas actividades y tecnologías productivas, y en el desarrollo del núcleo urbano abastecedor de bienes y servicios a una zona rural ampliada.

Entre 1900 y 1930 se enmarcó el auge y la decadencia del "ciclo de la piedra". La década de los años veinte fue escenario de duros enfrentamientos entre sectores gremiales sindicalistas y anarquistas, coincidiendo además con el remplazo tecnológico de los adoquines por el hormigón.

La población alcanzaba a 25.300 habitantes, entre los cuales se encontraban muchos italianos que formaban parte de la primera corriente inmigratoria. Entre ellos, un apellido por entonces desconocido, comienza a trazar un hecho histórico en el desarrollo lugareño: Bariffi.<sup>11</sup> Corría 1920 y la industria metalúrgica se hallaba en etapa de gestación.

La fundición de los hermanos Bariffi se habría de transformar en BIMA S.A.,<sup>12</sup> en enero de 1940. Fue algo más que una fábrica: fue una escuela de ideas y de especialistas. De sus entrañas salieron noyeros, torneros, fresadores, etc., imponiendo de tal modo un proceso de aprendizaje en el propio lugar de trabajo, y, sin saberlo, la aplicación de modernas técnicas de capacitación como el *learning by doing*.

La década de los años cuarenta constituyó una etapa de significativos cambios económicos, políticos y sociales en el ámbito nacional e internacional. La situación local fue diferente de aquella que siguió a la crisis del treinta ya que aparecieron oportunidades ocupacionales alternativas en el área urbana (30.000 habitantes en 1947). A mediados de los años cuarenta surgió "Metalúrgica Tandil", todo un hito en la historia económica local.

La década del cincuenta es clave en la historia lugareña, dada la aparición en el escenario local de importantes emprendimientos metalmeccánico. Empresas como Metalúrgica Tandil, lideraron el proceso de generación de empleo y de crecimiento del producto bruto local. Los empresarios visionarios y con conocimiento de las necesidades del mercado transformaron la estructura productiva predominantemente agropecuaria en esos años. De esta manera y bajo el crecimiento experimentado en estas empresas líderes, se empezó a consolidar el modelo de acumulación conocido como sustitución de importaciones (Kosacoff, 1993).

Las empresas del sector ampliaron sus mercados y con ellos comenzaron a ver la posibilidad de descentralizar sus actividades. Así, se gestaron en sus cercanías múltiples pequeños emprendimientos iniciados por ex-empleados que, luego de haber aprendido alguna habilidad en su seno, intentaron suerte en sus propios establecimientos.

Los primeros intentos por retener a ciertos sectores medios consolidados, vinculados al nuevo perfil industrial, fueron dados por la iniciativa privada al fundar, en 1964, la Universidad de Tandil, la que se nacionalizó en 1975 con la creación de la Universidad del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), ampliando considerablemente su oferta educativa.

Bajo estas circunstancias, se produjo un crecimiento ininterrumpido del sector, llegando a su pico más alto a principios de la década del setenta. Las empresas líderes de la época subcontrataban parte de sus procesos en múltiples pequeñas empresas y talleres, consolidándose un entramado industrial local modelo para otras regiones industriales.

Paralelamente se dieron algunos pasos para fomentar la actividad turística. Por otro lado, en el mismo momento que comenzaban a vislumbrarse los efectos locales de la "crisis industrial" provocada por la política económica—social nacional, se creaba el Parque Industrial Tandil (P.I.T.).

En la década del ochenta (con un perfil internacional distinto y con un proceso interno que diera en llamarse de desindustrialización que inicia hacia fines de la década del setenta) se empezó a verificar que aquel período de crecimiento ininterrumpido había quedado atrás y que hasta el presente no ha vuelto a repetirse.

En su lucha por la subsistencia, las empresas más importantes desactivaron su red de subcontratación e intentaron protegerse puertas adentro, mientras que las pequeñas se vieron obligadas a conquistar nuevos mercados. Así, se conformó un nuevo mapa industrial, con características propias, nuevos actores y distintas problemáticas.

Hacia fines de los ochenta, si bien la situación se había recuperado ligeramente, la impronta de la tercerización parece imborrable. Actualmente, Tandil es una ciudad pampeana con una estructura económica diversificada y cabecera de un partido cada vez más urbano.

### **3.2. La población de Tandil**

Resulta de interés la caracterización de la población en función de su lugar de procedencia con el propósito de mostrar el grado y el tipo de integración a la sociedad.<sup>13</sup>

La población total, según datos<sup>14</sup> suministrados por el último censo (año 1991), es de 101.228 habitantes que representan el 0,8% de la población de la Provincia. de Buenos Aires (tabla 1, anexo 1). Conforman la población activa de Tandil (entre 15 y 64 años) 63.097 habitantes que representa el 62,3% de la población total.

La densidad poblacional es de 20,5 habitantes por km<sup>2</sup> lo cual es relativamente bajo e indica que el lugar está relativamente poco poblado (tabla 1, anexo 1).

La distribución de la población por edades se puede observar en la tabla 2, anexo 1. El índice de dependencia potencial resulta de relacionar la suma de la población menor de 15 años y la mayor de 65 años respecto de la población entre 15 y 64 años. La población proyectada para el año 2000, para el partido es de 109.929.

## **4. Caracterización de los Sectores Económicos**

La incorporación de Argentina dentro de una economía mundial globalizada ha afectado a los distintos sectores económicos. En los últimos años se ha generado un importante proceso de concentración económica caracterizado por el ingreso de inversiones extranjera, provocando significativas modificaciones en la estructura económica y cambios en la propiedad, dirección y administración de las empresas.

Dentro del mencionado proceso se ha impulsando a su vez, una reestructuración organizacional, productiva y espacial que modifica la trama productiva nacional, con importantes implicancias regionales y locales.

En Tandil las implicancias de dicho proceso han alcanzado a personas, lugares, instituciones y actividades, todos ellos vinculados con una compleja dinámica de división social, territorial y técnica de las modalidades de trabajo local (Velazquez, 1996).

### **4.1. Actividad económica primaria**

Tandil posee una estructura económica diversificada, dentro de la cual las actividades primarias como la agricultura y la ganadería son las que ejercen supremacía sobre las demás. Así, al analizar el uso del suelo en el partido de Tandil, se observa que la actividad ganadera ocupa el 31% de la superficie, la agrícola representa el 39% y el resto es ocupado por otros usos, distribuidos entre actividades primarias, secundarias y terciarias.

#### **4.2. Actividad económica secundaria: la industria**

Este sector es de menor incidencia, aunque no por ello menos importante en la formación del producto bruto, representa aproximadamente un 0,44%.<sup>15</sup> La ciudad de Tandil tiene 777 establecimientos industriales.<sup>16</sup> Entre ellos, se puede encontrar una masa crítica de empresas dinamizadoras del desarrollo local, las que mediante la elevación de sus capacidades innovadoras pueden generar un efecto expansivo sobre el resto de las firmas ya sea por la generación de tramas productivas, difusión, imitación o modelo de función (Shapiro, A., 1984).

Existe un claro predominio de las industrias dinámicas sobre las vegetativas, destacándose la metalmecánica y la de construcción. Dentro de las vegetativas con mayor gravitación, se puede mencionar la fabricación de productos alimenticios (fundamentalmente lácteos y chacinados) e industrias conexas.

La rama metalmecánica tiene singular importancia histórica como impulsora<sup>17</sup> dentro del desarrollo global de la industria y, actualmente, al estar vinculada con otros sectores e instituciones (especialmente con la universidad e institutos de investigación). Los subsectores más importantes, por su escala y productividad, son los dedicados a la fabricación de autopartes y bienes de consumo durables. Por sus características son proveedores del sector automotriz nacional e internacional y se especializan en trabajos a pedido. Dentro de este subsector se desarrolló una empresa muy dinámica e innovadora que durante 20 años contrató muy buenos técnicos locales y los capacitó permanentemente, actuando como una empresa impulsora del desarrollo económico local puesto que ha generado un núcleo de recursos humanos de elevada formación, a partir del cual surgió un importante número de emprendimientos.

El sector alimenticio tiene una elevada participación en la estructura industrial local y dentro de él se encuentran dos ramas claramente diferenciadas: embutidos y lácteos. La competitividad del sector está llevando a algunas empresas a tratar de posicionarse a partir de la elaboración de productos no tradicionales. El procesamiento de productos alimenticios artesanales es particularmente importante en una ciudad estrechamente relacionada al turismo e inserta en una región agroecológica muy fértil.

El resto de la rama alimenticia, sin tomar en consideración las panaderías y fábricas de pastas frescas, está compuesta por distintas subramas altamente concentradas en un número reducido de empresas de tamaño pequeño y mediano.

Un elemento destacable de la estructura empresarial de Tandil es la elevada participación de empresarios de la ciudad como propietarios y directores de las empresas locales. Su importancia radica en que de estos empresarios pueden surgir "emprendedores comunitarios", líderes que piensan el desarrollo de su empresa ligado al desarrollo de la región (Johannison, B. y Nilsson, A. 1989; Boisier, S y Silva, V., 1990).

#### *4.3. Actividad económica terciaria: los servicios*

A partir de la crisis iniciada en la década del setenta y como respuesta al modelo de reestructuración capitalista, el sector de servicios adquiere una mayor incidencia en la formación del producto local, representando aproximadamente un 40,5% del total.<sup>18</sup> Las actividades más destacadas dentro de este sector son el comercio, transporte, almacenamiento, comunicaciones, hoteles y restaurantes.

Como consecuencia del proceso de transformación de los sectores mencionados, la estructura local de la ocupación ha cambiado profundamente en el transcurso de los años noventa, siguiendo la línea de retracción que ha caracterizado al país: la industria, a pesar de mantener un papel de primer plano en la formación del producto bruto local, ha perdido ocupados a favor del terciario, cuyo desarrollo, por otra parte, parece todavía limitado respecto a los niveles alcanzados en otras regiones del país.<sup>19</sup>

#### IV. ALIANZAS Y COOPERACIÓN PÚBLICO—PRIVADA EN TORNO A LA INICIATIVA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL)

##### 1. Comentarios introductorios

Los cambios en la organización de la actividad productiva conllevan al pasaje a un nuevo modelo organizativo a red. Del viejo modelo organizacional de tipo jerárquico donde las unidades operativas tenían funciones de tipo ejecutivo, se pasa a un modelo organizativo de tipo reticular donde se vuelven cada vez más importantes las valorizaciones de la capacidad gerencial de las instituciones y el desarrollo de relaciones de carácter cooperativo entre las mismas.

Entra a jugar un proceso de concentración de esfuerzos y medios de cada una de las instituciones que participan para lograr un consenso basado más en la capacidad de liderar (*leadership*) que en directivas de una autoridad jerárquica.

Dicha forma organizativa se caracteriza por la existencia de una estrecha interdependencia entre los diversos actores sociales, la desverticalización de los procesos gerenciales y la autonomía decisional en el marco de una coordinación estratégica global. Se orienta, por lo tanto, a recrear un entramado común<sup>20</sup> para apoyar la asociación, a fin de favorecer la innovación y la eficiencia.

El esfuerzo de gestación de la iniciativa de desarrollo local supone definir, en un complejo camino de aproximación gradual de criterios, ejes de actuación articulados de instituciones, administraciones locales y actores, orientados a dinamizar el potencial de desarrollo endógeno.

A la luz de la realidad institucional local, la primera pregunta que surge es sí es posible pasar definitivamente de un modelo de corte individualista a uno sistémico y relacional. Creemos que la respuesta puede ser dada desde al menos dos aspectos distintos, el primero de ellos referido al término *posible*.

En este marco global de profundas transformaciones, más que de posibilidad, debe hablarse de *necesidad*. El no adecuarse a los cambios supone poner en grave riesgo la supervivencia organizacional, de allí que se plantee la necesidad de pasar de un modelo al otro, con los menores efectos traumáticos posibles.

El segundo aspecto a tener en cuenta ante esta pregunta es sí están dadas las condiciones para que el traspaso se produzca. Debemos reflexionar si existe una conciencia plena entre los actores fundamentales del cambio, de la profundidad de las transformaciones y de la necesidad de adoptar

nuevas conductas como elemento clave de permanencia en los mercados. Aquí la gama de posibilidades va desde aquellos que no sólo están convencidos de la necesidad de cambio, sino que ya están trabajando en ese sentido, hasta aquellos que aún no han comprendido el papel protagónico que les toca asumir y que requiere de ellos una decisión perentoria.

En resumen, podemos concluir que la adopción de alguna estrategia que permita trasladarse a algún nuevo "modelo" para obtener mayor competitividad se torna imperiosa. De ser este razonamiento correcto llegamos al segundo interrogante planteado: ¿cuáles pueden ser las dificultades en el camino de la transformación?

En dicho sentido, se busca que la reflexión sobre lo local sea también, al mismo tiempo, un intercambio de visiones, de perspectivas, que permitan comprender y enlazar los fenómenos observados en la realidad.

Al respecto, los puntos siguientes del capítulo buscan responder la pregunta planteada en base a la descripción formulada por los propios actores que participan de la IDEL, en referencia a los aspectos mencionados en la descripción metodológica del trabajo.<sup>21</sup>

## **2. Análisis de las encuestas de Tandil**

### ***2.1. La institución y su organización***

#### *2.1.1. Las Competencias institucionales*

Las instituciones producen resultados para la sociedad o el entorno más amplio en que están insertas. Es evidente que las instituciones no ofrecen siempre resultados positivos para las localidades donde operan. La mayoría de las comunidades poseen más de una institución dominante, sin embargo, esto no diluye el poder del conjunto institucional en la comunidad.

Las estructuras locales de poder reflejan la competencia interorganizacional y, de esa manera, los intereses de los actores institucionales.

Con relación a las competencias principales por las cuales las instituciones de la ciudad de Tandil que participaron en la encuesta son reconocidas en el ámbito local, la mayoría de los entrevistados (auto)evalúa que su institución tiene un lugar asignado en el entramado local. Sin embargo, en algunos casos, la distinción de funciones entre las instituciones no es expresada en forma nítida y clara por los entrevistados. Esto abre un espacio de trabajo en temas vinculados con una mejor definición de la imagen institucional a partir de sus representantes.

Es necesario subrayar el fuerte (auto)reconocimiento de las instituciones en temas que tienen su origen en las distintas actividades sectoriales a las cuales representan, lo cual se halla relacionado con la historia de las instituciones y los acerbos culturales acumulados que fueron definiendo el perfil de la ciudad.

En la tabla 1 del anexo 2 se agrupan las respuestas de las instituciones de acuerdo con criterios que éstas se autoasignan en su acción institucional en la ciudad. Es necesario destacar que

las preguntas efectuadas eran abiertas por lo que cada uno de los representantes de las instituciones se encontraba en grado de libertad con respecto a la respuesta.

El grupo mayoritario de instituciones (7 de 15) señala la defensa de los intereses del sector del cual forman parte como el área de reconocimiento principal de sus actividades. Dentro de este grupo, cabe hacer una distinción ya que las instituciones más antiguas se refiere al resguardo y defensa de los "intereses" del sector, en tanto que las de reciente creación y que son más pequeñas intentan lograr la promoción y desarrollo del sector.

En segundo lugar aparecen las instituciones que identifican el reconocimiento de sus actividades en el segmento de la generación de conocimiento y transferencia de tecnología (3 instituciones de las 15 entrevistadas), correspondiendo una de ellas al ámbito de educación superior (universitaria), en tanto que los dos restantes tienen relación con el nivel técnico medio.

También con tres referencias aparecen las instituciones que no mencionan un criterio específico de reconocimiento, ya que son varios los temas en los cuales tienen incumbencia, reflejando una de ellas la opinión de no poseer aún competencias visibles en el ámbito local - surgiendo en cuanto a ello la misma opinión por parte del resto de las instituciones-, en tanto que las dos restantes son reconocidas por el resto de los entrevistados.

Finalmente, con dos menciones aparecen las instituciones reconocidas por su carácter gremial, teniendo las mismas gran contacto con el entramado institucional.

### *2.1.2. Estructura de personal*

Lo antes mencionado obliga a analizar los elementos que intervienen como generadores de dinámica: por un lado, la *estructura de trabajo* como marco de referencia para el aprendizaje que se produce de las propias actividades rutinarias, tendiendo a una especialización de los sistemas; y, por el otro, las capacidades con que se cuenta.

Se indagó acerca de la estructura del personal con que cuentan las instituciones para alcanzar los objetivos organizacionales y cumplir su cometido.

En general, la mayoría de las instituciones locales cuenta con una estructura de recursos humanos importante, aunque tres de ellas no la poseen. En el 20% de las instituciones, las actividades son efectuadas por los mismos integrantes (tabla 2 anexo 2).

Por otro lado, solo dos de los respondientes considera que la estructura del personal es muy adecuada, en tanto que 7 de los 12 la consideran adecuada, representando el 58 % de las instituciones del estudio. Otro 17 % de instituciones piensa que la estructura de personal es poco adecuada, siendo nada adecuada para el 8 % de las instituciones, ya que entienden que les falta personal (tabla 2 bis anexo 2).

### 2.1.3. Capacitación

El desarrollo local debe inexorablemente incluir a los *sistemas de educación y capacitación* en su entramado institucional, dado que el mismo implica una adquisición de conocimientos y aplicación dentro y fuera de la institución, junto con un permanente intercambio de conceptos y experiencias.

En ese sentido, el conjunto de interrogantes que nuclea la investigación reconoce la preocupación por los factores relacionados con los recursos humanos no solo en cuanto a la adquisición de nuevos conocimientos sino también a la capacidad de interactuar con otros agentes e instituciones para conseguir un despegue en bloque y no por partes.

En la tabla 3 del anexo 2 se analizan los datos obtenidos. En primer lugar, se requirió información en aquellas instituciones que poseen personal, respecto al grado de formación del mismo, obteniendo como resultado que la mitad de ellas reconocen tener personal altamente formado en tanto que el resto le adjudican una formación media, no considerando ninguna institución contar con personal de formación baja.

En segundo lugar, se intentó conocer si las instituciones cuentan con actividades de capacitación programadas para su equipo de trabajo, como indicador del interés por adquirir nuevos conocimientos y actualizarse para poder actuar en el escenario económico actual. Más de la mitad de las instituciones no cuenta con una capacitación programada (58%), descansando fundamentalmente en las propuestas de otras instituciones (tabla 4, anexo 2). En casos de detectarse necesidades puntuales se arbitran los medios necesarios para la capacitación de su personal.

En aquellas instituciones que tienen programada alguna capacitación (42%), sus ejes temáticos están relacionados en general con el funcionamiento operativo de cada una de las instituciones y en temáticas vinculadas a atención al cliente, informática e idiomas.

En particular, las instituciones educativas basan sus capacitaciones en ofertas formales brindadas por los servicios oficiales y cursos organizados al efecto por la Red Federal de Formación Docente.

Se debe destacar que las instituciones privadas cuentan con escaso personal y al solo efecto administrativo y cuando se trata de efectuar capacitaciones, toman las ofertas existentes en el mercado, y consideran fundamentalmente las que pueden trasladar a sus asociados/integrantes.

## 2.2. La comunicación y las relaciones

Las comunicaciones (el intercambio de información y la transmisión de significado), son la esencia misma de un sistema u organización social (Katz y Kahn, 1978). Por definición, el proceso de comunicación<sup>22</sup> es de relaciones.

Las relaciones entre las instituciones se pueden visualizar o comprobar por el intercambio de información,<sup>23</sup> muchas veces consistente en la transmisión de indicadores sobre la propia gestión o

en el recibir noticias sobre acciones presentes o probables decisiones futuras del resto de las instituciones.

La "recolección" de información es un aspecto particular que hace a la transparencia institucional. La información puede cumplir una gran importancia respecto a las decisiones vinculadas a las reglamentaciones de los sectores donde son necesarias inversiones importantes, en la planificación rural, los programas de infraestructura, etc., hasta aquella que involucra a todas las instituciones.

En la segunda columna de la tabla que se presenta a continuación, se exponen (en porcentajes) los resultados alcanzados con respecto a la respuesta que dan las distintas instituciones en cuanto a las instituciones con las cuales se comunican periódicamente. Surge que el municipio no lo hace con el 86% de las mismas, número que en principio resulta llamativo por tratarse de una institución central. Ante ello, es necesario aclarar que el contacto no se produce de modo "directo" sino que el mismo se canaliza a través de la Secretaría de Promoción y Desarrollo, y del IDEB. La institución que efectúa mayor comunicación es el IDEB (93%), siguiendo en orden de importancia la UNC (86%), Escuela Agrotécnica (71%), y la Cámara Empresaria (64%). En la tercera columna se puede observar la percepción en cuanto a los involucrados en el proceso comunicacional, ya que se encuentran indicados los resultados desde el punto de vista de quiénes se recibe información. Se aprecia que existe una diferencia perceptual importante entre los emisores (sujetos activos) y los receptores (sujetos pasivos) del proceso de comunicación interinstitucional.

Tanto la municipalidad como el IDEB, resultan favorecidas en el 93% de los casos en cuanto a las comunicaciones periódicas por parte del resto de las instituciones; en segundo lugar está la Cámara Empresaria con el 79%, y en tercer lugar, la Secretaría de Promoción y Desarrollo. La Cámara de Turismo es con la institución con la cual menos se comunican (14%), quizá por ser la de más reciente creación. En tanto, con la Cámara de Microemprendedores, la Asociación de Microemprendedores, la FUNIVEMP (21% cada una), y la Escuela Técnica (29%), las comunicaciones recibidas son muy bajas.

En general, se aprecia como el sector público, donde incluimos el IDEB, la UNC y la Escuela Agrotécnica es el que intenta integrar a todo el entramado institucional en sus comunicaciones, ya sean formales o informales. Sin embargo, estas dos últimas y el resto de los agentes suelen tener un salto entre ambas columnas de la tabla de manera que manifiestan invitar a un número de agentes institucionales, y la recepción ser totalmente diversa (tanto en más como en menos); siendo en el caso del IDEB la única coincidente entre el número de instituciones con que dice comunicarse y con los que el resto de las instituciones asegura recibir información.

Tabla 1

Instituciones	Instituciones con las cuales dicen comunicarse periódicamente (%)	Comunicaciones desde el punto de vista de quienes reciben las comunicaciones (%)
Municipalidad (intendente)	14	93
Secretaría de Promoción y Desarrollo	57	71
Apymet	36	64
Cámara Empresaria	64	79
Centro IDEB Tandil	93	93
Federación Agraria	50	29
Cámara de Turismo	29	14
Asociación de Microemprendedores	43	21
Cámara de Microemprendedores	43	21
Sociedad RURAL	50	57
Universidad Nacional del Centro (rectorado)	86	50
FUNIVEMP	43	21
Escuela Técnica	50	29
Escuela Agrotécnica	71	57
Cooperativa de Apicultores	21	43

Fuente: Elaboración propia en base a información relevada

La diferencia señalada podría estar generada en la falta de una metodología adecuada para la difusión de la información, y plantea la necesidad a futuro de estudiar los métodos que utilizan las instituciones para sus convocatorias hacia sus asociados/clientes/alumnos, y hacia el entramado institucional.

Las deficiencias de la política de comunicación que se observan pueden servir de base para sugerir mejoras en las metodologías usadas, ya que incluso se visualizan tres casos, incluyendo la municipalidad, que señalan no poder evaluar el alcance de sus convocatorias.

### 2.2.1. Ejes temáticos que dominan las comunicaciones

Para que el proceso de desarrollo local genere una dinámica de cambio es necesario que sea participativo y concertado. El tejido de relaciones socio-institucionales es de naturaleza formal e informal, como rasgo que permite reforzar las estrategias de los agentes locales y posibilita acceder a componentes específicos de información propios de dicho tejido.

En cuanto a los temas centrales que dominan las comunicaciones del sector privado y del educativo con el sector público, se puede observar que predominan las problemáticas sectoriales. Se han agrupado dentro de este concepto a aquellas que corresponden a aspectos financieros, de capacitación y de reclamo, efectuados respectivamente por la Cámara de Microemprendedores, la Escuela Técnica, la Cooperativa Apícola y la Federación Agraria (tabla 5, anexo 2).

Los ejes temáticos que se han agrupado en las problemáticas locales son los expresados por Apymet, Sociedad Rural, Cámara Empresaria, Cámara de Turismo y la Cámara de Microemprendedores. Los mismos se encuentran referidos a la problemática ambiental, situación industrial, reclamos sectoriales, producción primaria, capacitación, calidad de recursos tecnológicos y humanos, situación económica, y rondas de negocios.

En cuanto a los ejes temáticos por los cuales el sector público se comunica con el sector de la producción y el educativo tecnológico, no se los menciona específicamente expresándose que dichas actividades son canalizadas a través del IDEB.

Con respecto a los ejes temáticos que dominan las comunicaciones del sector público con otras instituciones del sector, se destaca la UNC a través de la cooperación en planes para el desarrollo local, y el municipio fundamentalmente por cuestiones sociales.

### *2.2.2. Participación institucional*

Para conocer que instituciones participan generalmente en las actividades locales que se realizan, demostrando con ello interés por la información del resto del entramado institucional, se preguntó por la asistencia a actividades realizadas por cada institución.

De las respuestas obtenidas, se puede apreciar en qué medida las instituciones se hacen partícipes (lo que mostraría el grado de difusión de su información al resto del entramado institucional), o participan (que representa el interés mostrado en la información que proviene de otras instituciones) en la circulación de información. El máximo en este caso serían 14 de las 15 instituciones de la ciudad de Tandil incluidas en estudio, ya que se excluiría a la institución evaluada en cada caso.

La tabla 6 del anexo 2 nos muestra que el municipio, la Secretaría de Promoción y Desarrollo y la escuela técnica suelen invitar a todas las instituciones locales (ya que su grado de difusión es muy alto), asistiendo el total de las invitadas, no sucediendo lo mismo con la Cámara de Microemprendedores que, a pesar de invitar a todas las instituciones, solo concurren el 21% de las mismas.

Se puede apreciar que tres son las instituciones que no efectúan invitaciones a otras, ellas son la Asociación de Microemprendedores, la Cámara de Turismo y el Centro IDEB Tandil, en este último caso, se debe a que sus invitaciones son efectuadas fundamentalmente a empresas privadas y no a instituciones.

### *2.2.3. Asistencia a las empresas para la mejora competitiva*

Entre los objetivos del desarrollo económico local se debe señalar la promoción de las actividades empresariales innovadoras, ya que las mismas desempeñan el papel principal en la generación de riqueza y empleo productivo. Dado que las empresas actúan en un contexto determinado, es necesario estimular la calidad de los componentes del entorno local.

En la tabla 7 del anexo 2 puede observarse que casi el 70% de las instituciones consideran que la asistencia a las empresas para la mejora competitiva es poco y nada adecuada, considerándola

solo el 26% adecuada, porcentajes que se ven reforzados ante la opinión de los propios empresarios quienes coinciden en el mismo sentido, dado que el 70% cree que es poco adecuada en tanto que el 30% de los casos lo consideran nada adecuado.

#### *2.2.4. Instrumentos e Instituciones requeridas para la asistencia a las PYME*

Con respecto a los instrumentos que los distintos actores consideran que habría que trabajar en pos de mejorar la asistencia hacia las pequeñas y medianas empresas, el 67% está a favor de la capacitación y la reconversión (cambio cultural), considerando el 33% el acceso a una financiación adecuada (tabla 8, anexo 2).

La opinión respecto de las instituciones para la mejora de la asistencia hacia las pequeñas y medianas empresas está muy dividida, considerando el 33% de los entrevistados que se debería tener en cuenta a todas las instituciones, el 27% piensa que le correspondería a todas las cámaras ya existentes, siguiendo en orden de importancia el IDEB y el municipio (tabla 9, anexo 2).

### **2.3. Cooperación**

#### *2.3.1. Articulación Interinstitucional*

La cuestión más importante en el "examen interno" de la localidad debe referirse al grado de articulación entre las organizaciones de la sociedad civil regional y al tipo de articulación entre ellas, reflejo de la conflictividad existente o de la cooperación prevaleciente.

El desarrollo local está fuertemente asociado a la textura del tejido social, como elemento facilitador de la transmisión social de ideas e iniciativas. La peor situación imaginable es un contexto local-regional amónico; la mejor, es un contexto altamente articulado y cooperativo.

La cooperación es un proceso donde las instituciones persiguen sus propias metas, por lo que retienen su autonomía, mientras que al mismo tiempo orientan sus acciones hacia un asunto o resultado común (Mulford, 1980).

Se visualiza la cooperación como una forma de interacción voluntaria (Moos, 1979) y se encuentra en casos de relaciones basadas en intercambios o acuerdos voluntarios. La cooperación puede involucrar intercambios de recursos; tiene que ver con una inversión bastante modesta de parte de las instituciones involucradas, pero fundamentalmente significa que se deben tomar en cuenta las acciones unas de otras (Hall, 1996).

Para analizar la cooperación interinstitucional con más detalle y conocer cuáles son los temas que más convocan actividades en común, representativas de las áreas temáticas que mayor interés suscitan en el entramado institucional tandilense, se indagó a cada institución con respecto a los siguientes ítems:

- La cantidad de proyectos conjuntos que tienen con las instituciones, es decir, si la consideran adecuada, poco adecuada o nada adecuada;
- La calidad de la prestación, calificándola como buena, regular o mala;

- El tipo de relación: cooperativa, neutra o conflictiva;
- Los resultados de los proyectos conjuntos mencionados: muy exitosos, exitosos o poco exitosos.

Los temas de mayor interés para la realización de actividades conjuntas entre las instituciones en Tandil, son los relacionados con la capacitación y formación de recursos humanos. Aunque en menor medida también se coopera en investigación, así como en pasantías.

Analizando los resultados puede detectarse que el nivel de cooperación no es bajo. Un 73% de las personas entrevistadas asienten mantener vínculos con otras instituciones, ya que de las instituciones entrevistadas, 11 de ellas entiende que posee alguna vinculación con otras, en tanto que las 4 restantes no poseen en este momento vinculación con las otras instituciones del estudio, informando que han efectuado alianzas parciales o temporales en torno a proyectos concretos (tabla 10, anexo 2).

Con respecto a la cantidad de proyectos conjuntos, el 64 % de las instituciones considera que es adecuada, considerándolo sólo el 9% nada adecuada. Es importante resaltar que la gran mayoría no posee presupuesto asignado para llevar adelante los proyectos, indicando bajo nivel de recursos institucionales y financieros para las iniciativas (tabla 11, anexo 2).

Es importante observar que la calidad de la prestación en los proyectos conjuntos ha sido calificada buena en el 73% de las instituciones, esto deja un campo fértil para la continuación en esta estrategia, sólo el 18% lo considera regular y el 9% no contesta (tabla 12, anexo 2).

Si observamos el tipo de relaciones, vemos como la mayoría de las instituciones mantienen relaciones de tipo cooperativo ya que el 91% de las respuestas así lo evalúa (tabla 13, anexo 2).

Al analizar el resultado de los proyectos, el 64% de las instituciones lo considera exitoso, siendo calificados como poco exitosos sólo el 18% de las experiencias efectuadas (tabla 14, anexo 2).

Indagadas las empresas en cuanto a la vinculación con otras instituciones, se pudo apreciar que el 60% no realiza ningún tipo de vinculación, y el 40% restante se relaciona con la Cámara Empresaria y con el Centro IDEB Tandil. Con respecto a la calidad de la prestación, el 30% de las empresas considera que es buena en tanto que el 10% restante la considera regular. Entendiendo aquellos que tienen vinculaciones que la cantidad es adecuada, coincidiendo en su totalidad que la relación y el desarrollo de las vinculaciones es de tipo cooperativa y sus resultados exitosos. Esto señala la elevada conformidad de quienes se han vinculado.

### 2.3.2. *Restricciones a la Cooperación Interinstitucional*

Se consultó por las principales restricciones para la cooperación que las instituciones identifican en el contexto local, especificando las restricciones existentes entre:

- Sector privado-privado

- Sector privado-público
- Sector público-público

En la tabla 15 del anexo 2 se observa que las principales restricciones existentes entre el sector privado para la cooperación provienen del excesivo individualismo que hay entre las instituciones (7 de los casos), siguiendo en importancia una gran fragmentación o división entre las mismas (3 opiniones), considerando en dos de los casos que el problema es de comunicación en tanto que solo en un caso no vislumbra restricciones importantes, al igual que una institución que prefirió no contestar.

En la tabla 16 del mismo anexo se puede observar que las principales restricciones a la cooperación existentes entre sector privado-público se visualizan en la falta de diálogo o problemas de comunicación (en 5 de las respuestas), considerando la misma cantidad de respondentes que se debe a los distintos intereses que posee cada sector, siendo la falta de proyectos en común la causa que sigue en orden decreciente (2 de los casos); respondiendo con una alternativa en cuanto al decrecimiento del sector privado hacia el sector público, motivos culturales y la no existencia de restricciones.

Como se visualiza en la tabla 17 del anexo 2, las instituciones públicas mencionan como principales restricciones en las relaciones del propio sector la falta de comunicación, la cultura predominante y el individualismo de las acciones.

### *2.3.3. Acciones tendientes a mejorar la cooperación Interinstitucional*

Con respecto a las acciones que se señalan como necesarias para avanzar sobre las restricciones, que permitan mejorar las relaciones interinstitucionales y/o solucionar los conflictos en temas de cooperación entre los distintos sectores, se lo ha dividido de igual modo entre:

- Sector privado-privado
- Sector privado-público
- Sector público-público

Las tablas 18 a 20 del mismo anexo muestran las respuestas a la pregunta sobre las acciones que las instituciones identifican necesarias para la superación de las restricciones antes mencionadas y así mejorar la cooperación institucional.

En el primer caso puede observarse que las acciones sugeridas por los entrevistados para la solución de los conflictos interinstitucionales, implican una respuesta más fuerte hacia un único punto: la cooperación institucional. Con menor porcentaje, apuntan hacia el crecimiento de la comunicación y el ordenamiento de prioridades; y un porcentaje bastante significativo no da respuesta a esta pregunta (20%).

No se obtienen en cambio respuestas muy precisas en cuanto a los puntos sobre los que habría que actuar para mejorar las relaciones entre los sectores privado-público y público-público. Se obtiene un alto porcentaje de "no contesta" en ambos casos (27% y 40%, respectivamente).

El análisis global de respuestas, considerando las interacciones tanto entre el sector público y el privado como las de ambos sectores entre sí, determina que la mayoría de las instituciones entrevistadas coinciden en que es necesario un cambio de mentalidad, mayor concientización y comunicación y menor individualismo.

Si bien el tema cultural es algo muy propio y particular de la sociedad y difícil de cambiar, es cierto que las entrevistas delatan que todas las instituciones, de ambos sectores, confluyen hacia una misma respuesta. Esto daría esperanzas hacia un cambio, si todos ponen de su parte y están concientizados de la importancia que tiene la cooperación dentro del entramado institucional para progresar en el desarrollo de Tandil.

#### *2.3.4. Ambito/institución para debatir las políticas estratégicas de la ciudad*

La bibliografía<sup>24</sup> de análisis de las iniciativas de DEL, manifiesta que el proyecto local no es el proyecto del gobierno solamente ni de ningún otro agente en particular; es el proyecto de todos y por tanto el desarrollo, la implementación y el control de los avances y su evaluación, son tareas colectivas, pero que deben ser separadas de la ejecución. Tampoco se trata de crear nuevas instituciones, sino más bien que las existentes trabajen dentro de parámetros de eficacia y eficiencia previamente establecidos.<sup>25</sup>

Ante la consulta efectuada a las instituciones con respecto a cuál es el mejor ámbito o institución para debatir las políticas estratégicas de la ciudad, mayoritariamente coinciden en que debe ser un ámbito conjunto, considerando el 60 % que debería ser uno a crearse, sólo el 33 % piensa que debería ser el ámbito conjunto existente (tabla 21, anexo 2).

Aquí existe una diferencia entre las opiniones de los responsables de las instituciones y las respuestas brindadas por los informantes, tal como puede observarse en la tabla 22, anexo 2. En este caso predomina la concepción de que el ámbito de discusión de las políticas estratégicas debería ser un ámbito conjunto existente.

La lectura de las respuestas indica que si bien es claro para los actores locales que el cambio requerido en los modos de actuar entendido como un proceso de aprendizaje interactivo (Johannison, B. y Monsted, M., 1996) implica la transformación de las acciones institucionales; la diferencia señalada requiere de una profundización en el debate que conduzca a la coincidencia en cuanto a la alternativa a seguir respecto a la presencia de un entorno apropiado que, como señala Albuquerque (1997), presione sobre las "inercias" de las formas tradicionales de funcionamiento.

De todos modos, es válido afirmar que la acción sinérgica de los actores sociales locales, a través de la existencia de un nuevo espacio económico-social,<sup>26</sup> requiere de una cuidadosa gestión de los enlaces en la red de actividades como fuente decisiva de ventajas competitivas

(Albuquerque,1997). Además deberá incluir un fuerte componente de liderazgo dado que el rediseño de valores y creencias no puede ser impuesto exclusivamente mediante normas explícitas y obligatorias.

#### **2.4. Hegemonías**

En esta parte del trabajo se ha buscado analizar la existencia (o no) de instituciones líderes dentro del entramado institucional tandilense. En tal sentido se consideró al liderazgo como la habilidad, con base en las cualidades de la *institución*, para obtener la "subordinación" voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos.<sup>27</sup>

El análisis se ha focalizado en cuatro puntos claves para el desarrollo económico local, instando a las instituciones a nombrar de manera objetiva a aquellos agentes que se consideren líderes en cada uno de los temas citados, existiendo la posibilidad de una autoevaluación:

- Generación de iniciativas y propuestas.
- Capacidad de articular y generar consenso.
- Capacidad de negociación externa.
- Visión de futuro.

Si bien los resultados obtenidos en esta parte del estudio son muy dispersos, pueden sacarse dos conclusiones muy claras. Por un lado, la Universidad Nacional del Centro y la Cámara Empresaria son las dos instituciones que reciben una mayor ponderación. Ellas son, según el resto, las instituciones líderes; sin embargo, el grado de liderazgo es muy débil en cuanto a los distintos puntos que se estudian.

Existe también otro punto extremo, refiriéndonos en este caso al grupo de instituciones que no son ponderadas como líderes en ninguno de los aspectos y por ninguna de las instituciones. Se da la contradicción de que en algunos casos las instituciones se autoconsideraban (dado que esta pregunta admitía la autoevaluación) líderes en cuanto a determinadas acciones.

En los resultados obtenidos, se observa que no existe un marcado liderazgo de ninguna institución en particular, siendo la más elegida en forma global la UNC, pero con una significación muy baja (tabla 23, anexo 2).

En el primer caso, cuando se preguntaba acerca de los liderazgos en cuanto a "generación de iniciativas y propuestas", se puede observar que ninguna institución es reconocida en este sentido en forma absoluta ni perfecta. Se destaca la Cámara Empresaria, pero con solo el 20% de reconocimiento en tal concepto, al igual que la municipalidad si se la considera juntamente con la Secretaría de Promoción y Desarrollo, siguiendo en importancia el Centro IDEB, la UNC, Sociedad Rural, con el 13%. No recibiendo ninguna opinión un número elevado de instituciones (tabla 24, anexo 2). Si se tiene en cuenta que las instituciones podían autoelegirse (en este caso lo han hecho cuatro de ellas), el liderazgo es aún menos representativo.

En cuanto a la "capacidad de articular y generar consenso", se destaca la figura de la UNC aunque con solo el 33%, seguido por Apymet, Cámara Empresaria y Centro IDEB con el 13%, no siendo calificadas 9 de las instituciones (tabla 25, anexo 2).

Con respecto a la "negociación externa", en cuanto herramienta interorganizacional en la toma de decisiones conjuntas, los resultados son parecidos situándose en primer lugar la UNC (40%), en segundo lugar y en modo compartido la municipalidad, la Apymet y la Cámara Empresaria (13%), y en tercer lugar se encuentra la Sociedad Rural (7%). (tabla 26, anexo 2).

El último de los puntos se refiere a la "visión estratégica de futuro".<sup>28</sup> Se diferencia en cierto modo del resto, ya que si bien aparecen con algo de liderazgo las instituciones que se mencionaron en los tres temas anteriores, siendo la UNC (20%), la Cámara Empresaria, el Centro IDEB y la Sociedad Rural, (13%), lo significativo es que el 27 % de las instituciones se abstuvieron de elegir alguna de ellas, o bien elegirse ellas mismas (tabla 27, anexo 2).

A la vista de los resultados, sería importante reflexionar acerca del por qué de dicha disociación entre lo que las distintas instituciones manifiestan de sí mismas, y cómo son evaluadas por el resto. Habría que indagar si realmente existen vínculos débiles entre determinadas instituciones del entramado, lo cual podría inducir a una falta de observación del desempeño de éstas dentro de la sociedad.

Podría tratarse también de un problema de "exceso" de instituciones que, contradictoriamente, empuje a un individualismo que bajo ningún concepto es positivo, cuando se está tratando de que Tandil en su conjunto vaya generando una serie de ventajas competitivas respecto al exterior.

### ***2.5. Valoración y promoción de la investigación y desarrollo***

Se ha querido conocer la opinión de las instituciones tandilenses acerca del nivel actual de investigación y desarrollo en Tandil. Para ello se especificó que dentro de dichas actividades, se consideraba incluida tanto la investigación básica, como la investigación aplicada y el desarrollo experimental.

Las respuestas se han dividido en cuatro niveles: investigación y desarrollo (I&D) muy desarrollada, desarrollada, poco desarrollada y nada desarrollada; a cada uno de los cuales se le ha asignado una numeración, que va de 4 a 0 respectivamente (tabla 28, anexo 2).

Respecto al tema de la investigación y desarrollo, un 53% de las instituciones entrevistadas considera que la I&D está poco desarrollada en Tandil, siendo nula la presencia de instituciones que consideran que ella se encuentra nada desarrollada, en tanto que 20% considera que están desarrolladas. La opinión más favorable proviene de la Cámara Empresaria, el Centro IDEB, la UNC y la Cooperativa de Apicultores quienes consideran que las mencionadas actividades están muy desarrolladas, reconociendo falta de difusión de las mismas. El 53% restante considera que están poco desarrolladas.

En cuanto a la opinión perceptual de las empresas con relación a las actividades de I&D en Tandil, coincidentemente con la opinión mayoritaria de las Instituciones, el 40% estima que están poco desarrolladas, el 30% considera que están desarrolladas, en tanto que el 30% restante no sabe.

#### *2.5.1. Desarrollo de actividades de investigación y desarrollo de las empresas tandilenses*

En la tabla 29 del anexo 2 se reflejan las opiniones de las instituciones locales respecto a la efectivización y adecuación de las actividades de I&D desarrolladas en los últimos tiempos por las empresas del medio para afrontar los cambios contextuales.

En cuanto se refiere al esfuerzo innovador de las empresas se puede considerar bajo, cuestión que surge del testimonio de los propios entrevistados y en el poco entendimiento entre la oferta y la demanda de tecnología.

Como se observa doce instituciones de un total de quince (80% de los casos), opinan que las empresas tandilenses no han desarrollado en el último tiempo, actividades de I&D tendientes a afrontar los desafíos del entorno.

Dentro del 20% restante que considera que las actividades de I&D están desarrolladas en Tandil se encuentran la Secretaría de Promoción y Desarrollo, la Sociedad Rural y la FUNIVEMP.

#### *2.5.2. Relación de las empresas con el sistema científico tecnológico*

La dotación de factores de producción intangibles tales como el "saber-hacer", la existencia de centros de investigación y desarrollo próximos a los núcleos empresariales, la cultura técnica, entre otros, constituyen la base de las ventajas competitivas dinámicas, y, de la generación de externalidades positivas y de efectos de proximidad favorables a la innovación productiva y empresarial (Alburquerque, 1993).

En cuanto a este punto y con respecto a la relación de las empresas de Tandil con el sistema científico tecnológico se puede observar en la tabla 30 del anexo 2 que el 60% de las instituciones lo considera poco adecuado, lo cual junto a la percepción de nada adecuada, totaliza el 80% de las respuestas.

La Secretaría de Promoción y Desarrollo junto con APYMET son quienes consideran que es muy desarrollada la relación entre las empresas y el sistema científico tecnológico, considerándolo adecuada la Escuela Agrotécnica.

En la década de 1990, el énfasis de la competitividad ha marcado un vuelco en la situación de las empresas locales, verificándose un proceso de ajuste a las nuevas realidades impuestas por los "shocks" de los mercados, viéndose obligadas a transitar el camino de la innovación, lo cual está impulsando a utilizar las capacidades y las dotaciones de recursos científicos-tecnológicos existentes,<sup>29</sup> aunque aún en un grado muy bajo y de desarticulación elevado.

La opinión mayoritaria de los informantes coincide prácticamente con la de las instituciones en cuanto a que la relación de las empresas de Tandil con el sistema científico tecnológico es poco adecuado, lo que puede claramente visualizarse en el cuadro comparativo siguiente.

Consultadas las empresas en lo concerniente a la relación de las mismas con el sistema científico tecnológico, el 40% la considera adecuada, el 30% poco adecuada, mientras que el otro 30% no sabe.

En relación con el sector científico–tecnológico y los servicios que brinda la universidad a las empresas, los entrevistados en su conjunto confían en la existencia de los medios para realizar una buena oferta. El problema, en la opinión de los entrevistados y en la cual coincide la mayoría, es que habría que "crear" un *órgano nexa* entre la universidad y el empresario ya que aunque dispongan de medios, cuando el empresario asiste a la universidad para pedir cualquier tipo de información o asesoramiento, generalmente los docentes están en sus ocupaciones del día a día y no pueden atender a la persona que va reclamando información.

Ello es muestra del desconocimiento existente en cuanto a la existencia de dos instituciones centrales en las relaciones con el medio empresarial como son el CRECIC, y la FUNIVEMP<sup>30</sup> que fueron gestadas bajo esa concepción, o bien, del bajo perfil mantenido por dichas instituciones hasta el momento en que se efectuó el trabajo de campo.

Finalmente y a modo de conclusión, el bache existente entre la oferta y la demanda institucional, junto al reconocimiento de la importancia del aporte institucional por parte de las empresas, crea un espacio genuino para la definición de acciones que conecten oferta y demanda para que se inicie o afiance un proceso de "aprender a interactuar".

## **2.6. Grado de apertura**

### *2.6.1. Relaciones habituales con otras instituciones*

Tradicionalmente, la economía de Tandil ha estado caracterizada de una escasa apertura sea en las relaciones con las otras regiones como hacia el exterior.

Para conocer la situación actual, se preguntó a las distintas instituciones acerca de la existencia o no de relaciones habituales con otras instituciones de otra ciudad del país, pidiendo especificaciones acerca de los proyectos que realizan, el tema de dichos proyectos y el presupuesto asignado.

Con la intención de valorar cuáles temas son los que en mayor medida impulsan a las instituciones a relacionarse con el exterior, se solicitó a los entrevistados que ponderaran en orden de importancia los proyectos citados. Estos proyectos podían ser de orden comercial, productivo, financiero, educativo, tecnológico, social y otros.

En el mismo sentido descrito anteriormente, se orienta la pregunta acerca de las relaciones con instituciones de orden internacional.

Los resultados muestran que Tandil mantiene más proyectos conjuntos con instituciones de otras ciudades del país que con instituciones de otros países. Un 67% de los entrevistados asienten tener relaciones habituales con otras instituciones a nivel nacional, mientras que a nivel internacional, solamente consta un 27% (tablas 31 y 32, anexo 2).

Si bien las relaciones de las instituciones tandilenses con otras de carácter no local no son muy elevadas, existe un interés manifiesto en su desarrollo, lo cual sin lugar a dudas, es relevante frente a la actual apertura de los mercados, reflejando una actitud de cambio y flexibilidad relacional.

En cuanto al estudio del tipo de proyectos que desarrollan, es dificultosa la presentación de las respuestas debido al carácter cualitativo de esta cuestión. Para facilitar el análisis, en el anexo 3 se presentan textualmente las respuestas a esta pregunta.

A la luz de los resultados puede apreciarse que las relaciones mantenidas por las instituciones de Tandil con otras del resto del país, son de carácter fundamentalmente educativo, productivo y comercial.

En el caso de relaciones con instituciones de carácter internacional, en la mayoría de los casos, presentan como objetivo el intercambio de tecnologías duras y de gestión.

Por su parte, en el análisis de proyecciones de las empresas con otras instituciones del país,<sup>31</sup> el 60% declara tener relaciones habituales siendo los temas objeto de dichas conexiones el desarrollo tecnológico, la inclusión de la empresa en una nómina de exportadores (aun cuando no son proyecto en sí mismo) y el desarrollo de productos; siendo mínimos los casos que posee presupuesto asignado (solo 2).

Analizando la relación internacional de las empresas,<sup>32</sup> el 70% no posee ningún tipo de vinculación en tanto que el 20% declara tenerla a través de temas vinculados a contactos para el desarrollo de productos y con presupuesto asignado.

Los resultados permiten sostener que, por una parte, se presenta la necesidad de contar con más agilidad y eficiencia en los procesos organizacionales para responder con mayor rapidez y competitividad a la dinámica de los mercados. Esto supone una coordinación eficaz a lo largo de y entre las cadenas productivas, comerciales y/o de servicios. Bajo este aspecto, la falta de articulación entre las organizaciones y entre éstas y las instituciones es un obstáculo importante a salvar en las pequeñas y medianas empresas locales.

El aumento de la competencia en los mercados, obliga al replanteo de gran parte de las actitudes de los diferentes actores sociales que caracterizaron las formas de operar en los últimos años.

### *2.6.1. Tandil ante el proceso de internacionalización actual*

Al entrevistar a los representantes de las distintas instituciones se les preguntó acerca de los puntos concretos y más significativos para poder hacer un análisis de las fortalezas y debilidades que Tandil tiene frente a la situación actual de permanente cambio y competitividad de los mercados.

Al final del cuestionario, a modo de resumen se expusieron las restricciones principales que debería de superar Tandil para avanzar exitosamente en el proceso de internacionalización. Al tratarse de una pregunta de carácter abierta. En el anexo 4 se expone una tabla sintetizadora de la información.

En el cuadro expuesto en el mencionado anexo se puede observar una clara conciencia en cuanto a que, en Tandil, las instituciones tienen un carácter marcadamente individualista. Alguno de los entrevistados destaca también temas como la necesidad de capacitación de los dirigentes, la falta de financiamiento y problemas de tipo estructural.

En cuanto al individualismo se lo enfoca desde distintos puntos de vista, destacando el tema de la falta de asociación entre productores para alcanzar un volumen aceptable como para adquirir capacidad exportadora. La organización de la producción trasciende las fronteras de la empresa individual.

La opinión de los empresarios señala que las principales restricciones que hay que superar en Tandil para avanzar exitosamente en el proceso de internacionalización son numerosas. Individualizan particularmente la necesidad de incrementar la capacitación para avanzar en la capacidad empresaria, solucionar deficiencias tecnológicas y restricciones estratégicas, y diferenciar producto por origen.

Todo lo señalado refuerza la idea en cuanto a que, no es fácil el éxito cuando las empresas locales tratan de luchar contra fuerzas dominantes en el contexto y ante lo cual, muchas veces, la tendencia es dejarse llevar por la dinámica del medio ambiente en lugar de hacerles frente, sin embargo las alianzas institucionales que permitan explotar las complementariedades se presentan como un "sostén" de tipo externo a la crisis coyuntural.

En tal sentido es importante considerar que son los sistemas productivos los que son competitivos –entendidos como "racimos industriales" o clusters de empresas,<sup>33</sup> y no los clásicos sectores industriales los que adquieren ventajas competitivas (Porter, 1999).

Un punto clave es que dichas ventajas competitivas no son estáticas, no dependen de la cantidad o calidad de los recursos naturales, por ejemplo, sino que son dinámicas. Ello permite afirmar que Tandil no está condenada de antemano a una determinada capacidad competitiva, sino que puede crear y desarrollar sus propias ventajas competitivas, basándose en la cooperación y articulación de sus actores.

Las reflexiones finales de este apartado conducen a afirmar que el estudio de campo efectuado en la localidad de Tandil, permitió acceder a un mayor conocimiento de los diferentes actores capaces de articularse en un modelo de gestión concertada de proyectos colectivos.

Sin embargo, la primera cuestión a tener en cuenta aquí es que el grado de comprensión de los cambios no es ni igual, ni siquiera similar entre los actores necesarios para ese cambio.

Un segundo aspecto es la cultura local reinante. Si se entiende por cultura a los valores y comportamientos de los actores sociales, en gran parte los mismos lejos están, en algunos casos, de propiciar y alentar una estructura "asociativa".

Por un lado, las prácticas excesivamente individualistas en el modo de gerenciar las instituciones, la falta de información, el divorcio permanente entre las fuentes generadoras del conocimiento y de la producción, entre otras, obran de trabas que restringen en sumo grado la capacidad de generar estrategias conjuntas.

Por otro lado, es necesario destacar que, además de las causas endógenas de las firmas y de relacionamiento con el medio, existen causas del entorno (lo que se definiera como atmósfera industrial) que podrían obrar como trabas adicionales.

La falta de consenso entre los distintos actores, tanto públicos como privados, en cuanto al modelo a seguir, la ausencia de políticas regionales en este sentido, el tratamiento sectorizado de problemas comunes a diversas ramas industriales, la inadecuada transferencia de información entre organismos y de éstos a la comunidad, son algunos ejemplos de los escollos a sortear.

Sin embargo, no quiere dejarse la idea aquí que la única alternativa viable es formar una alianza, sino más bien que ante la globalización de los mercados las organizaciones deben buscar estrategias acordes, y que no puede responderse con estrategias individuales a las propuestas llevadas a cabo por conjuntos de instituciones sin correr un alto riesgo por tal decisión. Este *comportamiento estratégico asociativo* es lo que se ha definido (en estrecha relación con el concepto de globalización de los mercados) como globalización de las instituciones.

En conclusión podemos decir que cualquier estrategia que se adopte con el propósito de trabajar para el logro del desarrollo, no puede plantearse en términos individuales, ya que la aludida inter e intra independencia la torna inviable o, al menos, de alto riesgo.

La segunda cuestión es que la decisión de adoptar acciones competitivas supere una fuerte y profunda autocrítica interna de las instituciones, que permita descubrir que muchos de los problemas a enfrentar no se encuentran fuera de sus límites sino dentro de los mismos.

La formación de redes y de tipos más simple de colaboración tiene implicancias organizativas y de comportamiento que requieren reforzar las conductas con las que hoy cuentan la mayoría de las instituciones locales; la realidad obliga a una mayor apertura y receptividad de ideas. De lo que se trata más que de recursos financieros es de aunar esfuerzos tecnológicos, materiales y de participación en el mercado, dejando de lado la incertidumbre competitiva y la susceptibilidad propias de tales relaciones.

Sin embargo y como ya se expresara, en Tandil se está generando una evolución del comportamiento con distintas consecuencias e implicancias para la economía local, ya que se está efectuando la reconversión de algunos de los sectores existentes y el apoyo a los que se encuentran

en dificultades. De esta manera, se está produciendo un incipiente cambio en la relación dada entre el desarrollo económico y el territorio, dejando de constituirse este último en el lugar circunstancial donde se desarrollan las actividades, para establecerse como un factor de producción más de observación.

El modelo de red, por tanto, es causa y efecto de la creciente importancia de las actividades que se generan en las relaciones instituciones—medio y que representan el canal por el que circulan personas, bienes, medios financieros e información.

El paradigma reticular implica un cambio en el modo de actuar de las instituciones locales, e incentiva a la creación de estrechas relaciones con otras regiones con la necesidad de alcanzar una coordinación entre las estrategias regional e inter-regional, nacional e internacional.

Lo expresado reafirma el concepto de competitividad dinámica, basado en la capacidad de adoptar innovaciones y de promover la internacionalización de las empresas e instituciones locales.

## V. DESCENTRALIZACIÓN E INSTRUMENTOS

El tema de la descentralización debe ser entendido en su acepción más compleja, en la triple dimensión de una descentralización funcional, política y territorial. Esta última se articula estrechamente con la idea de una competitividad sistémica.

El éxito competitivo depende, como es sabido, de factores empresariales (internos a la empresa), de factores estructurales (vinculados a características sectoriales) y de factores sistémicos, por definición externalidades de varios tipos, entre los cuales figuran aspectos netamente territoriales (Boisier, Lira, Quiroga, 1995). Ello implica que no se puede ser competitivo con estructuras decisionales centralizadas, que quitan flexibilidad y precisión a las necesidades de "origen".

El carácter abarcativo que implica la descentralización y el desarrollo local crea una situación en la cual el desarrollo sinérgico de ambos temas, puede alcanzar el potencial máximo.

En Argentina estos procesos no se encuentran ligados directamente a la descentralización en temas de desarrollo local ni a normativas que ésta ha generado, sino a procesos que se inician en provincias o municipios.

En Tandil, la elaboración y la actuación de las políticas productivas locales han seguido tradicionalmente dos direcciones: la orientación de las localizaciones productivas por un lado, y el asistencialismo a la pequeña y mediana empresa.

El primer intento de descentralización se dio con la Secretaría de Producción creada en 1992 en el gobierno provincial de Carlos Brown. Sin embargo, la misma ha tenido limitadas acciones de intervención en el sector productivo y, más en general, de programación del desarrollo económico local, en cuanto este campo se encuentra entre las competencias de las autoridades centrales. Sin embargo, Tandil puede desempeñar un importante papel de coordinación de las acciones, direccionándolas y adaptándolas a las diversas exigencias locales, con el objetivo de hacer desarrollar los recursos de los cuales la región dispone y de superar los desequilibrios presentes en las diversas áreas.

A pesar de contar con limitadas posibilidades de acción en el campo de la legislación en materia de política industrial, Tandil ha creado algunas leyes e instrumentos operativos para intervenir sobre la realidad del sistema productivo tandilense. Al inicio, los objetivos eran sobretodo relacionados con los aspectos de desarrollo y de re-equilibrio territorial al interno de la ciudad. En el curso de los noventa la política local se ha dirigido también a orientar los procesos de relocalización

de las empresas de las áreas centrales, a través de la recuperación de los terrenos del parque industrial. La primera ley<sup>34</sup> en materia de localización industrial data del ochenta, dirigida a la creación de áreas industriales comunes.

En conjunto, la experiencia de esta primera intervención local presenta algunas dificultades y limitaciones que se están tratando de superar por medio de una flexibilización en el ámbito de la normativa original. Sin embargo, no se ha desarrollado un énfasis en apoyo a la actividad innovadora de las empresas, ni intervenciones orientadas a recuperar estructuras productivas desactivadas y a la realización de servicios técnicos de carácter internacional.

La progresiva y constante reducción de los recursos financieros con que se trabaja, se refleja en el escaso número de proyectos en curso y en los presentados para consolidar el área industrial.

Entre las intervenciones locales en el campo de lo productivo, la subsistencia de las actuales ha asumido particular relevancia en los últimos años, especialmente en referencia a la reciente tendencia del sistema productivo de Tandil, pero solo se trata de meras atenciones de carácter "reactivo" a los reclamos sectoriales correspondientes.

Durante la segunda mitad de los años ochenta, la evolución de la estructura industrial de la ciudad se ha caracterizado por la presencia de consistentes procesos de descentralización productiva y territorial sea por el abandono de parte de las empresas de áreas centrales muy costosas (en términos de costo del suelo y deseconomías externas), sea por manifestaciones de situaciones de crisis del sector metalúrgico.

En los noventa la desactivación de empresas metalmecánicas locales se ha visto alcanzada, como a todo el sistema nacional, ya sea por la aceleración de los ritmos de reconversión de procesos y productos que han determinado una aceleración de los procesos de obsolescencia tecnológica, como por la declinación ocupacional del sector.

Tandil ha estado entre las primeras en la provincia en cuanto a reclamos sectoriales, pero parecería faltar la puesta en marcha de una específica política de intervención para la ejecución concreta de proyectos de recupero industrial, tales como el desarrollo de centros preparados para la promoción y el desarrollo de nuevas empresas, la erogación de impuestos en etapa inicial, así como para la relocalización de actividades productivas incompatibles desde el punto de vista ambiental con la actual localización.

Un importante punto en las acciones locales en examen, ha promovido a primer orden la consolidación de servicios para la actividad productiva y para un eficaz gerencia de las empresas de menor dimensión. Como se mencionó en capítulos anteriores, a través de la Ley 11.807/96 y de apoyos financieros, la provincia ha creado Centro Interinstitucional (IDEB), el cual ha tenido el impulso para su puesta en marcha por parte de la localidad. Se trata de una asociación civil sin fines de lucro dirigida a la erogación de servicios técnicos, organizativos y de mercado, y convertida paulatinamente en un importante articulador local.

Las empresas asistidas en tal ámbito han sido numerosas y los programas de intervención abarcan varias áreas: asistencia tecnológica, programas de innovación asistida a nivel interempresarial, servicios a la comercialización y a la exportación. Tras la variedad de iniciativas se destacan los agrupamientos de determinados sectores (como el farmacéutico), cuya actividad está orientada a alcanzar objetivos específicos: estrategias de *marketing* ad hoc para la empresa individual que participa, creación de estructuras permanentes al externo, marcas de calidad, etc. Los servicios brindados son de tipo estandarizado y de carácter prevalentemente promocional. La adhesión de las empresas está sujeta a vínculos muy estrechos y los resultados alcanzados son en general muy satisfactorios.

En el caso de proyectos en marcha, como el farmacéutico y el de turismo, a la finalización de la investigación, se tiene como objetivo la realización en común de nuevos productos y la relativa comercialización, dado que las empresas promotoras son pequeñas unidades con buenas ideas pero escasos medios.

Una primera evaluación relativa a la aplicación de instrumentos admitidos como válidos en el accionar por los entrevistados, abarca una amplia gama de tipologías, desde la recuperación de ambientes industriales degradados, al acento en la infraestructura tecnológica con fines a desarrollar sistemas formativos e informativos de servicios de soporte a la actividad de innovación tecnológica, al apoyo de organismos de consultoría como el IDEB.

Se han individualizado áreas para la realización de intervenciones previstas hacia el mediano plazo, evidenciándose la importancia de las fases preparatorias de los proyectos integrados, fundamentalmente en lo que se refiere al papel de los entes responsables de la elaboración de los proyectos (sobretudo a la capacidad de enfrentarse con otros sujetos institucionales para individualizar los ámbitos de intervención).

Por otra parte, el diseño y la ejecución de políticas de desarrollo local requiere clarificar el papel del Estado en el contexto específico de operación, es decir, no sólo de organización en sí mismo, sino también el origen y la evolución del sistema normativo y regulatorio que está regulando la vida social y económica (Bianchi, 1996).

Hasta ahora la incidencia del contexto jurídico, la dimensión administrativa y las competencias y recursos disponibles en la institucionalidad territorial local en el marco del proceso de descentralización de la política provincial, se ha visto dificultado por trabas de orden superior. A nivel nacional, la preocupación prioritaria del gobierno ha sido la búsqueda del equilibrio macroeconómico con un casi total abandono de la política social, lo que ha provocando la búsqueda por parte del gobierno provincial de un efecto "diferenciador" en su territorio a través de la acción del IDEB. Los centros que han tenido diferentes comportamientos, en función de la mayor o menor capacidad de gestión de sus respectivos coordinadores, y de las características particulares de su realidad y su entorno.

El interés de las acciones iniciadas localmente, reside de tal modo en identificar métodos de intervención de abajo hacia arriba que puedan crear relaciones productivas a nivel local, con un fuerte apoyo desde el aspecto financiero por parte del gobierno municipal.

Fundamentalmente, se busca revertir el proceso de convergencia política de arriba hacia abajo (*top-down*) por uno de abajo hacia arriba (*botton-up*), introduciendo programas cuyo objetivo es estimular la creación de innovaciones tecnológicas y organizativas en las empresas y la formación de redes institucionales.

El enfoque puesto en práctica persigue favorecer la asociación de firmas, centros de investigación, universidades, enmarcadas en su propio contexto. El resultado positivo no está limitado a la innovación per se, sino que es la capacidad de inducir a individuos a modificar rutinas existentes para "trabajar juntos" con individuos e instituciones insertos en contextos diferentes (Bianchi, 1996).

Dicho concepto de convergencia institucional requiere de la creación de fondos para el estímulo a las redes de instituciones de investigación y firmas productivas. En este sentido, existen algunos programas habilitados para apoyar a la investigación (como subsidios de la Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, la Comisión de Investigaciones Científicas -CIC-, el CONICET, la Secretaría de Ciencia y Técnica de la UNICEN -SECYT- y a la reconversión empresarial (BID/IDEB); y otros, basados en una visión más evolucionista de la dinámica económica que inducen a sujetos insertos en diferentes contextos institucionales, a trabajar juntos en un proyecto específico con reembolso del préstamo recibido (tal es el caso del Programa de Vinculación Tecnológica lanzado recientemente por la FUNIVEMP).

Dichos programas conforman políticas estructurales que tienen por objeto crear nuevas relaciones de producción entre los actores que son parte del sistema local de producción, de modo de promover un proceso de integración entre ellos. En ese sentido, el enfoque que se está tratando de imponer desde la iniciativa local enfatiza, por un lado, la posibilidad de intervenir sobre los costos de información y de coordinación de las relaciones; y, por el otro, en los activos colectivos intangibles propios que caracterizan a Tandil, desde su propia órbita local.

En tal sentido, la necesidad de contar con instrumentos estratégicos locales, deriva fundamentalmente de la constatación efectuada con experiencias europeas que determinan que solo en este nivel es factible individualizar las reales necesidades (Bianchi, 1996; Cappellin y Garofoli, 1988). Esto obliga a un cambio estructural de largo plazo, es decir, a una transformación institucional que involucre definitivamente las relaciones entre sujetos públicos y privados en un proceso de orden superior.

## VI. SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

El esfuerzo de gestación de la iniciativa de desarrollo local supone definir, en un complejo camino de aproximación gradual de criterios, ejes de actuación articulados de instituciones, administraciones locales y actores orientados a dinamizar el potencial de desarrollo endógeno.

A partir de la ejecución del proyecto CEPAL/GTZ en la ciudad de Tandil (Buenos Aires), se pretende brindar una herramienta que permita apuntalar a los diferentes actores sociales y homogeneizar las condiciones de acción.

La receptividad a las convocatorias y la información recogida en las diferentes entrevistas, permitieron comprobar la viabilidad de encarar un proyecto concertado de desarrollo local.

Se profundizó la conciencia de los actores sociales en cuanto a las principales potencialidades y limitaciones de la sociedad local para encarar los desafíos del nuevo milenio.

Se constata, un fuerte reclamo por actualizar y enriquecer el diálogo con un consiguiente compromiso en ese sentido de diferentes actores locales. Se valora la creación de ámbitos de intercambio, coordinación y gestión de iniciativas concertadas como una oportunidad del contexto.

Se acordó seguir analizando los temas abordados, estableciendo una agenda de encuentros en torno a la generación de espacios de trabajo permanente, que permitan profundizar el debate.

En el estudio de las variables tendientes a impulsar el proceso de puesta en marcha de la iniciativa de desarrollo local en Tandil, aparece como factor motivacional central la necesidad de dar respuesta a problemas para los cuales las políticas nacionales, implementadas desde el nivel central, no contemplan soluciones.

En Tandil existen suficientes instituciones, no así individuos, que interactúan en grado suficiente como para activar un mecanismo evolutivo. El común denominador fue la percepción de estar casi en el límite del modelo social preexistente, y ante la imperiosa necesidad de prepararse para asumir colectivamente un nuevo ciclo económico que implica fuertes desafíos en la capacitación de los recursos humanos y en las formas de inserción competitiva en el mercado regional.

Tradicionalmente, el diseño de las políticas locales ha estado fundamentado en tres pilares institucionales: gobierno municipal, sector privado y universidad. Tal como expresa Marsiglia

(1999), la debilidad de esta estructura es que la mayoría de las actividades no han estado coordinadas, dando por consecuencia que el nivel del multiplicador se reduzca y con ello el nivel de efectividad, encontrándose en muchos casos duplicidad de funciones.

Desde la nueva perspectiva, Tandil requiere profundizar una serie de iniciativas implementadas en varios niveles por las autoridades públicas (provincia, ciudad) e instituciones privadas (tales como el IDEB y la FUNIVEMP). En este sentido, puede considerarse que el redimensionamiento a través de dicho Centro está probando ser efectivo, observándose dos niveles de apoyos, uno donde existen programas generales y otro donde existen programas específicos.

Las nuevas políticas deberán basarse en el desarrollo endógeno<sup>35</sup> de las firmas, es decir, en aquellos factores como la infraestructura física, la fuerza laboral especializada, el *know-how* técnico-organizativo, y las instituciones locales.<sup>36</sup>

El desafío central consiste entonces en implementar estrategias consensuadas e individualizar el modo de cooperar, con base en la creación de un liderazgo actualmente inexistente. Las instituciones deberán construir un camino articulado con dirección a futuras alianzas, para dar respuesta a los desafíos actuales y a los que se vienen.

Este documento tiene como propósito principal constituirse en telón de fondo para discutir el protagonismo (función) de los actores sociales en los proyectos de desarrollo. Se muestra el resultado de una experiencia piloto de medición del grado de interacción institucional en Tandil.

En tal sentido, y como resultado de este proceso de análisis y reflexión posterior al trabajo de campo, resulta de interés plantear los puntos que, en la puesta en marcha de la iniciativa, aparecen como los principales logros y obstáculos que se enfrentan, y presentar algunas ideas para la continuidad.

En términos generales, las conclusiones del trabajo muestran que en Tandil existe un importante y vasto entramado de instituciones que cuentan con un amplio reconocimiento entre los distintos actores. Ello demuestra que si bien sus objetivos, organización e interrelación con la producción difiere en cada caso así como también el impacto de los vínculos que establecen es diverso, existe, por su gama de funciones, un andamiaje institucional activo.

Como principales *potencialidades* se identifican la siguientes:

- La visión compartida de los diferentes actores en cuanto a la necesidad de promover a un estadio superior la iniciativa de desarrollo local, en el convencimiento de presentarse como una oportunidad de fortalecimiento de sus papeles como agentes de desarrollo y de enriquecimiento de la perspectiva de actuación de sus dirigentes y funcionarios.

- La articulación de las principales instituciones locales en el apoyo al Centro IDEB, con diferente intensidad en su intervención pero coordinando sus acciones en el marco de una estrategia común.
- El nivel significativo de actores involucrados y de resultados alcanzados en dicho ámbito incubador de iniciativas sobre la base de un trabajo asociado que busca la negociación y la construcción de consensos a partir de intereses colectivos.
- La apertura receptiva a la ejecución del diagnóstico institucional, en búsqueda de la reflexión y el aprendizaje colectivo de los distintos actores involucrados.

De otra parte, entre las principales *limitaciones* encontradas, se hallan las siguientes:

- Si bien las instituciones manifiestan un nivel considerable de adecuación, en cuanto a cambio de funciones, es aún bajo el esfuerzo demostrado en el logro de objetivos mancomunados de acuerdo con su organización mixta, interdisciplinaria o interinstitucional.
- En algunos casos, la especificación de las funciones distintivas entre instituciones no es formulada en forma nítida y clara por los entrevistados. En tal sentido, resulta importante tomar en cuenta con la debida atención aquellos aspectos vinculados con las relaciones público—privado considerando definiciones claras de compromisos y espacios de actuación de cada sector. Considerar algunos criterios para asegurar acompañamiento, complementariedad y no superposición de actividades. Esto también abre un espacio de trabajo en temas vinculados con una mejor definición de la imagen institucional.
- Es notoria la existencia de liderazgos dispersos, coincidentemente con una falta de hegemonía institucional en la articulación de una estrategia común entre el sector público y privado, de la ciudad y su región.
- Las lógicas de acción de los distintos actores regida mayoritariamente por sus opciones específicas, privilegiando los intereses particulares o sectoriales, requiere incrementar la capacidad de análisis del proceso y promover una cultura integradora.
- La falta de información completa de los diferentes actores y de equilibrio entre lo urgente (de corto plazo) y lo importante (de más largo plazo), exige energías adicionales en la perspectiva de coordinación interinstitucional. El trabajo de campo demuestra la necesidad de promover la búsqueda de una mayor articulación entre las actividades de las diferentes instituciones. Para ello, puede resultar útil aumentar los niveles de discusión e intercambio y, al mismo tiempo, procurar instancias que refuercen la coordinación.
- Por el lado de los limitantes institucionales, resulta importante la escasa participación de los actores políticos en la iniciativa. La experiencia inicial reposa mayoritariamente en una organización con pluralidad en la integración de sus miembros y con capacidad de gestión y propuesta.
- Aún cuando hay una oferta institucional importante, con un número elevado de nuevas instituciones orientadas a la prestación de servicios efectuados a las empresas, en general existe un reducido número de vinculaciones efectivas.

- De parte de las instituciones educacionales presentes se observa cierta actitud pasiva en el sentido de poco protagonismo para relacionarse. Esto se traduce en una actitud de espera respecto al resto de las instituciones.

Finalmente, de las entrevistas surgen de manera prioritaria las siguientes necesidades:

- Planificar integralmente la potencialidad de Tandil en la región, con grados de compromiso expresos a nivel institucional.
- Profundizar la formación de los mandos directivos en actividades de capacitación comunes que sirvan de articulación en aspectos de gerencia institucional
- Establecer mayores compromisos concretos por parte del sector privado, considerando la posibilidad de incorporar mayores recursos a la capacitación y asistencia técnica local por parte de los mismos.
- Es momento de intentar un salto cualitativo que permita pensar en mayores concreciones. En este sentido, el protagonismo en las acciones debe ser asumido en forma insustituible desde la propia comunidad que ha logrado sembrar la semilla para el inicio del proceso de gestación de la iniciativa pero que necesita provocar una "fertilización cruzada" que permita ampliar las visiones y fortalecer las futuras etapas.
- El desarrollo local es un proceso orientado. Como expresa Marsiglia (1999), conlleva una actitud de voluntad y de organización, de diseño y puesta en marcha de políticas y estrategias de desarrollo local, en un esfuerzo a largo plazo dirigido a fortalecer las capacidades de la sociedad local.

Los diferentes impactos en la vinculación, las características de las demandas efectivas y los tipos y características de servicios institucionales ofrecidos, muestran la existencia de debilidades y fortalezas en las relaciones, en virtud de lo cual sería necesario avanzar sobre las causas que motivan los resultados obtenidos, para reconstituir las características de las interconexiones y su evolución.

El desafío se presenta a la totalidad de los actores sociales territoriales. Como manifestara Porter (1999), dos son las cuestiones a considerar: una primera que depende de los propios actores sociales, y una segunda que requiere de un esfuerzo concertado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, F. (1993), *Desarrollo territorial y cambio estructural*, Conferencia Internacional sobre desarrollo y Ajuste Estructural, OCDE, Mayo.
- \_\_\_\_\_(1995), *Competitividad internacional, estrategia empresarial y papel de las regiones*, Serie ensayos, 96/34, ILPES/CEPAL.
- \_\_\_\_\_(1997), *El proceso de construcción social del territorio para el desarrollo económico local*, ILPES/CEPAL, LC/IP/R.180, Santiago de Chile.
- Aldrich, H. and Van de Ven, A. (1979), *Organization and Environment*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Bisang, R., Bonvecchi, C, Kosakoff, B. y Ramos A. (1996), *La transformación industrial en los noventa. Un proceso de final abierto*, en **Desarrollo Económico, número especial**, vol. 36. IDES, Buenos Aires.
- Bianchi, P. (1996), *Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PYME. Aprendiendo de la experiencia europea*, CEPAL, Doc. de Trabajo N° 72.
- Boisier, S. y Silva, V. (1990), *Propiedad del capital y desarrollo regional endógeno en el marco de las transformaciones del capitalismo actual*, en Albuquerque, de Mattos y Jordán, **Revolución tecnológica y reestructuración productiva: impactos y desafíos territoriales**, Ed. ILPES/ONU, IEU/PUC y Grupo Editor Latinoamericano.
- Boisier, S.; Lira, L.y Quiroga, B. (1995), *Sociedad Civil, Actores Sociales y Desarrollo territorial*, Serie de Investigación 95/14, ILPES/CEPAL.
- Boisier, S. (1995), *La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones*, Documento 95/26, ILPES, Dirección de Planeamiento y Planificación regionales.
- Boscherini, F., López M. y Yoguel G. (1997), *Sistemas locales de innovación y el desarrollo de la capacidad innovativa de las firmas: un instrumento de captación aplicado al caso Rafaela*, Seminario: Globalización e Innovación Tecnológica Localizada, Gramado-RJ, Brasil.
- Brovetto, P. (1996), *Le relazioni tra imprese e amministrazioni pubbliche. Un modello di analisi*, E.G.E.A. Milano, Italia.
- Cachón, L. (1996), *Mandamientos para el desarrollo local desde las experiencias europeas*, ponencia, citado en Marsiglia, J., **Análisis de casos internacionales, Globalización, desarrollo local y redes asociativas**, IPAC, Mayo.
- Camagni, R. (1991), *From the local milieu to innovation through cooperation networks*, en **Innovation networks: spatial perspectives**. Edición Belhaven Press, London.
- Convenio CEPAL (oficina Buenos Aires) / ICedel, Municipalidad de Rafaela (1998), *Ambiente, Entorno Institucional y Desarrollo. La articulación y las interacciones entre instituciones de soporte técnico al desarrollo empresarial. El caso Rafaela y su Region*, Noviembre.
- Chudnovsky, D. y López, A. ( 1996), *Política tecnológica en la Argentina: hay algo más que laissez faire?*, *Redes Vol. 3, N 6*, Mayo.
- D'Annunzio, C. y Pogorzelski, M. (1994), *Configuración productiva de la Industria Metalmecánica de Tandil*, Informe de Coyuntura, Centro de Estudios Bonaerense, N° 36, Año IV, La Plata, Argentina.

- D'Annunzio, C.; Pogorzelski, M y Vivarelli, M. (1996) *La internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas Argentinas del sector Metalmeccánico: Un caso de estudio regional*, Información Tecnológica, Vol.7, N°6, Nov.- Dic., La Serena, Chile.
- Etzioni, A. (1965), *Dual Leadership in Complex Organizations*, American Sociological Review, 30, 688-98.
- Fuà, G. e Zacchia, C. (1983), *Industrializzazione senza fratture*, Il Mulino, Bologna, Italia.
- Gatto, F. y Yoguel, G. (1993), *Las PYME argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica*, en Kosacoff, B., **El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación**. Alianza Editorial.
- Gatto, F. y Quintar, A. (1992), *Distritos Industriales Italianos: Experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales*, Doc. de Trabajo N°29, CEPAL, LC/BUE/R 173, Julio.
- Gibb, J.M. (1985), *Science Parks and Innovation Centres: their economic and social impact*, Amsterdam, Elsevier.
- Gennero de Rearte, A.; Lanari, E. y Alegre, P. (1997), *La capacidad innovativa de núcleos impulsores de firmas en entornos territoriales dinámicos: el caso de Mar del Plata*, Seminario de Globalização e Inovação Localizada: Experiências de Sistemas Locais no Âmbito do Mercosul e Proposições de Políticas de C&T, Nota Técnica 16/98, Río de Janeiro, Marzo.
- Hall, R. (1996), *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*, Prentice Hall, México.
- Johannison, B. y Nilsson, A. (1989), *Community entrepreneurs: networking for local development*, en Entrepreneurship and regional development, 1. Ireland.
- Johannison, B. y Alexanderson, O. (1995), *Beyond anarchy and organization: entrepreneurs in contextual networks*, Entrepreneurship and Regional Development, 6, Ireland.
- Junta de Promoción Industrial (1994), *Censo Industrial del Partido de Tandil*, Departamento de Impresiones y Publicaciones, UNCPBA, Tandil.
- Kosacoff, B. (1993), *El desafío de la competitividad. La industria argentina en transformación*. Alianza Editorial.
- Lan, D. y Basconcelo, J. (1998), *Actividad Económica Secundaria: La Industria*, en Velazquez, G.; Lan, D. y Nogar, G. (1998), **Tandil a fin del milenio. Una perspectiva geográfica**, Centro de Investigaciones Geográficas, UNCPBA.
- Marsiglia, J. (1999), *Análisis de casos internacionales*, Seminario Globalización, desarrollo local y redes asociativas, IPAC, Buenos Aires, Mayo.
- Meindl, J.; Ehrlich, S. and Dukerich, J. (1985), *The Romance of Leadership*, Administrative Science Quarterly, 30, 78-102.
- Morgan, G. (1998), *Imágenes de las Organizaciones*, Alfaomega, México.
- Mulford, C. (1980), *Dyadic Properties as Correlates of Exchange and Conflict between Organizations*, Unpublished paper, Department of Sociology, Iowa State University.
- North, D. (1995), *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de cultura económica, Santiago de Chile.
- Porter, M. (1999), *Clusters and the new economics of competition*, Teleconferencia Seminario IPAC, Buenos Aires.
- Shapiro, A. (1984), *The entrepreneurial event*, The environment for entrepreneurship, Editor Lexington.
- Van de Ven, A. and Ferry, D. (1980), *Measuring and Assessing Organizations*, New York, John Wiley and Sons.
- Velazquez, G.; Lan, D. y Nogar, G. (1998), *Tandil a fin del milenio. Una perspectiva geográfica*, Centro de Investigaciones Geográficas, UNCPBA.

## ANEXOS

**Anexo 1**  
**DATOS SOCIOECONÓMICOS DE LA CIUDAD DE TANDIL**

**1. Datos poblacionales**

**Tabla 1**  
**POBLACIÓN TOTAL, DENSIDAD, TASA DE CRECIMIENTO**  
**DE LA POBLACIÓN Y SUPERFICIE**

<b>División político Administrativa</b>	<b>Población Total Censo 1991</b>	<b>Superficie en km<sup>2</sup>.</b>	<b>Densidad en Km<sup>2</sup></b>	<b>Población Urbana</b>
Total Provincia Buenos Aires	12.594.74	307.571	40,9	94,5
Total Tandil	101.228	4.935	20,5	89,2

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 1991.

**Tabla 2**  
**POBLACION POR GRUPOS DE EDAD E INDICE DE DEPENDENCIA POTENCIAL**

<b>División Político Administrativa</b>	<b>Población menor de 15 años</b>	<b>Población de 15 a 64 años</b>	<b>Población de 65 y más años</b>	<b>Indice de dependencia de Tandil</b>
Total Provincia de Buenos Aires	3.643.097	7.801.259	1.150.618	64
Tandil	27.065	63.097	15.908	68

Fuente: Censo Nacional de Población y Vivienda 1980/1991.

## 2. Datos de la Industria Tandilense

### 2.1. Clasificación de la Industria de Tandil

Clasificación de las ramas de actividad industrial de Tandil según la CIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme)	
31:	Productos alimenticios, bebidas, tabaco
32:	Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero
33:	Industria de la madera y productos de la madera, incluido muebles
34:	Fabricación de papel y productos de papel, imprentas y editoriales
35:	Fabricación de sustancias químicas y productos químicos derivados del petróleo, carbón y caucho
36:	Fabricación de productos minerales no metálicos
37:	Industrias metálicas básicas
38:	Fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipo
39:	Otras industrias manufactureras

**Tabla 1:**  
**TOTALES GENERALES DE LA INDUSTRIA TANDILENCE**

CIU	Nº de Establecimientos	Personal Ocupado	KW trimestrales	KW anuales	Gas	Superficie M <sup>2</sup>
31	219	1.156	885.336	3.992.858	272.625	51.506
32	40	127	34.161	102.241	2.482	11.183
33	68	243	55.991	220.688	2.080	27.348
34	31	189	52.459	215.004	1.911	7.074
35	27	166	412.731	1.677.296	4.768	15.125
36	60	515	987.737	4.574.073	703.330	45.672
37	55	191	183.194	1.090.818	48.321	18.966
38	266	3304	1.767.795	30.102.488	884.321	170.855
39	11	35	1.451	5.086	374	1.045
Total	777	5.926	4.380.855	41.980.552	1.920.212	348.774

Fuente: Censo Industrial del Partido de Tandil, 1994.

La tabla presenta los totales generales donde se evidencia la preponderancia de las ramas 38 (fabricación de productos metálicos, maquinaria y equipos) y 31 (productos alimenticios, bebidas y tabaco) como se viene dando históricamente en Tandil; seguidas por las ramas 36 (fabricación de productos minerales no metálicos), 37 (industrias metálicas básicas) y 33 (industria de la madera y productos de la madera). Se detecta un importante retraso en la rama 32 (textiles, prendas de vestir e industrias del cuero), comparativamente al año 1988 debido a las bajas de empresas dadas en ese sector.

En la siguiente tabla se observa la misma tendencia, tanto en el valor de la producción como en cantidad de horas – hombre trimestrales trabajadas. La rama 38, representa el 62 % del total del valor de la producción anual del conjunto industrial, seguida por la rama 31 (18,9%), la rama 36 (8,4 %) y luego los demás con muy baja participación.

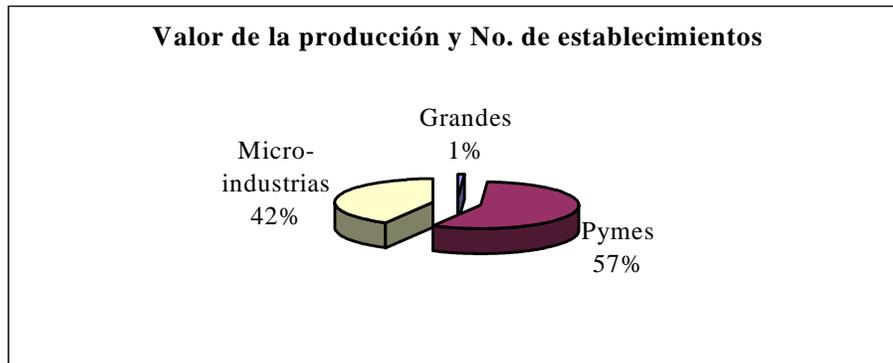
**Tabla 2**  
**TOTALES GENERALES DE LA INDUSTRIA TANDILENCE SEGÚN HORAS HOMBRE TRABAJADAS**

CIU	Nº de Establecimientos	Personal ocupado	Hs/h Trimestre	Hs/h anuales	Valor de la producción anual (\$)
31	219	1.156	550.188	2.192.714	32.216.737.5
32	40	127	62.525	251.092	906.670
33	68	243	123.153	494.856	3.217.302
34	31	189	66.374	266.748	6.394.336
35	27	166	176.981	704.076	5.003.520
36	60	515	156.636	627.072	14.930.873
37	55	191	87.223	349.124	5.104.097
38	266	3.304	856.644	5.023.437	109.993.006.6
39	11	35	8.953	30.412	665.700
Total	777	5.926	2.088.677	9.939.531	178.433.242.2

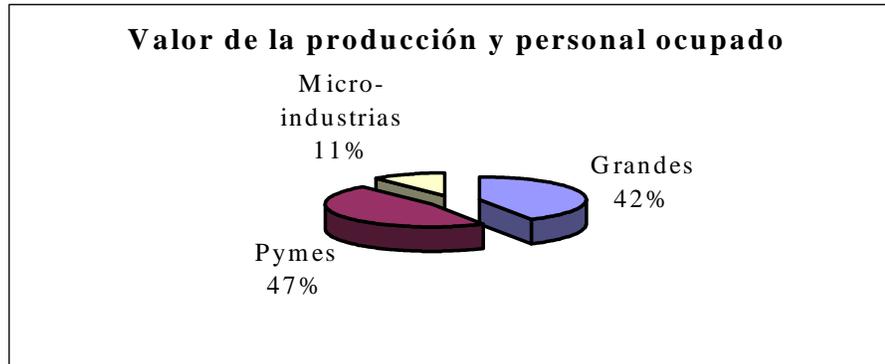
Fuente: Censo Industrial del Partido de Tandil 1994.

## 2.2. Distribución de Industrias según el tamaño económico

El valor de la producción según el tamaño económico de los establecimientos industriales muestra una variación en la participación de las empresas. Así, con respecto al número de establecimientos, hay una fuerte predominancia de las PYME (57%) y de las microindustrias (42%), no ocurriendo lo mismo con las grandes empresas (1%). Sin embargo, cuando analizamos el personal ocupado siguen siendo las PYME (47%) y ahora las grandes empresas (42%) las que concentran el mayor número de ocupados, quedando retrasadas las microindustrias con solo 11% del total de ocupados.



Fuente: Censo Industrial del partido de Tandil, 1994.



Fuente: Censo Industrial del partido de Tandil, 1994.

Con respecto al alcance del mercado de los productos industriales queda por señalar que la mayor parte del destino de la producción abastece al partido de Tandil y Provincia de Buenos Aires, con baja participación en la colocación de los productos en el resto del país y una presencia baja en el mercado externo. La rama que más exporta es la representada por la metalmecánica, con un 1% a Brasil y sólo 3% de exportación hacia otros países.

### 2.3. Empresas y mercado de trabajo

Las reformas macroeconómicas realizadas a partir de los noventa, especialmente por los efectos combinados derivados del programa de estabilización y apertura económica e integración al Mercosur, han influido fuertemente en la transformación del sector empresarial de menor tamaño, alterándose sus históricas bases y factores de competitividad.

La crisis de acumulación que afecta al aparato productivo y a su organización, presenta una racionalización en el empleo y una segmentación del proceso productivo con su consecuente relocalización espacial.

**Tabla 3**  
**PERSONAL OCUPADO (PERMANENTE Y EVENTUAL) POR RAMAS DE ACTIVIDAD**  
**SEGÚN SEXO 1993**

CIU	Nº de Estab	Pers / Ocupado	Permanente	Eventual	Femen	Mascul
31	219	1.156	1.027	129	272	884
32	40	127	122	5	41	86
33	68	243	216	27	16	227
34	31	189	180	9	47	142
35	27	166	163	3	24	142
36	60	515	377	138	14	501
37	55	191	174	17	11	180
38	266	3.304	2.535	769	94	3.210
39	11	35	30	5	4	31
Total	777	5.926	4.824	1.102	523	5.403

Fuente: Censo Industrial del Partido de Tandil, 1994.

Según la tabla anterior, el total de personal ocupado en la industria de Tandil comprende 5.926 empleados según datos del Censo Industrial del Partido de Tandil 1994, de los cuales un 81% constituye el personal permanente de planta y el 19% es contratado. Esta modalidad se viene implementando en los últimos años con tendencia a aumentar.

En cuanto a la distribución según el género del personal se ve una fuerte masculinización en las industrias tradicionales (91%) contra una débil participación femenina en el mercado laboral (9%). Con respecto al total del personal femenino empleado, se nota una fuerte concentración (62%) en la rama 31 con 272 personas trabajando, sobre un total de 523 mujeres ocupadas en la industria, quienes participan con tan solo el 9% sobre el total de los empleados. Con respecto al personal masculino, es la rama 38 con el 59%, la que presenta la mayor absorción de personas sobre un total de 5.043 varones trabajando que conforman el 91% sobre el total de ocupados.

Además es más frecuente la contratación en el caso de la mano de obra masculina que en la femenina, así del total de personal contratado el 96% de puestos de trabajo son cubiertos por varones y lo que resta, el 4% corresponde a contratación de mano de obra femenina.

**Tabla 4**  
**VARIACIÓN DEL PERSONAL OCUPADO Y NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS**  
**EN RAMAS DE ACTIVIDAD INDUSTRIAL**

CIU	Nº establecimientos	87/88* Personas ocupadas	92/93** Personas ocupadas	Variación
31	93	688	674	-2.0
32	20	232	89	-62.0
33	34	140	122	-13.0
34	21	176	167	-5.1
35	12	81	74	-8.1
36	26	387	410	+6.0
37	24	169	138	-18.3
38	141	3.247	2.967	-8.6
39	7	40	29	-27.5
Total	378	5.160	4.670	-9.5

\*87/88: Empresas que respondieron el personal ocupado.

\*\*92/93: Personal ocupado actual de las empresas que estaban durante el período 87/88.

Fuente: Censo Industrial del Partido de Tandil, 1994.

Sobre el 52% de los establecimientos analizados (378 empresas), se nota una disminución del personal ocupado en todas las ramas de actividad, siendo alarmante la situación de la rama 32, que si bien obedece a patrones internacionales dentro de la globalización de la economía, la variación porcentual es de -62% (tabla 4).

La caída del empleo industrial en Tandil en estos últimos 5 años es evidente, paralelamente al incremento del sector terciario como fuente de trabajo, aunque en el ámbito sectorial es destacable el aumento de mano de obra en la rama 36 que se debe al incremento en la fabricación de ladrillos y

materiales refractarios, ligados directamente con la construcción que se ha visto reactivada en los últimos años.

Cabe destacar que teniendo en cuenta que las microindustrias son en su mayoría establecimientos unipersonales o familiares con aspectos artesanales en la elaboración de productos, la industria queda reducida a las PYME y grandes empresas, con lo que se pasaría a tener alrededor de 300 industrias con un total aproximado de 4000 ocupados.

#### **2.4. Distribución espacial de la Industria de Tandil**

La industria ha sido considerada como la base del desarrollo económico de la ciudad, debido al impacto sobre el territorio y por la movilización de la fuerza de trabajo ocasionada.

El espacio industrial de Tandil comenzó a delinearse a partir de la década de 1920 con la actividad metalúrgica y con los talleres BIMA pero, como se ha manifestado, el emplazamiento más notable es cuando surge la Metalúrgica Tandil a mediados de los cuarenta, ya que se requiere de importante cantidad de mano de obra y también de diferentes niveles de calificación, mostrando un surgimiento industrial urbano que fue en aumento hasta la crisis de los setenta donde el régimen fordista de acumulación capitalista comienza a ser suplantado por la acumulación flexible.

Si bien Tandil cuenta con un predio para la localización de industria, denominado parque industrial ubicado al noroeste de la ciudad, gran parte de las localizaciones industriales se encuentran diseminadas en el tejido urbano, lo cual ha llevado a reactivar, desde diferentes esferas locales, la problemática del Parque Industrial.

**Anexo 2****DISTRIBUCIÓN DE LAS RESPUESTAS BRINDADAS POR LOS ENTREVISTADOS**

Con base en información relevada en el presente estudio, a continuación se presentan las respuesta brindadas por los entrevistados.

**1. La institución y su organización**

**Tabla 1**  
**CRITERIO DE RECONOCIMIENTO**

	<b>Número de Instituciones</b>	<b>%</b>
Fundamentalmente trabajan en temas y actividades sectoriales	7	47
Por ser generadora de conocimiento y transferencia de tecnología	3	20
Otros (de difícil clasificación)	3	20
Por su carácter gremial	2	13
Total	15	100,00

**Tabla 2**  
**INSTITUCIONES Y PERSONAL**

	<b>Número</b>	<b>%</b>
Poseen personal	12	80
No poseen personal	3	20
Total	15	100

**Tabla 2bis**  
**CALIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL PERSONAL**

	<b>Número</b>	<b>%</b>
Muy adecuada	2	17
Adecuada	7	58
Poco adecuada	2	17
Nada Adecuada	1	8
Total	12	100

**Tabla 3**  
**FORMACIÓN DEL PERSONAL**

	<b>%</b>
Alta	50
Media	50
Baja	0

**Tabla 4**  
**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL**

	<b>%</b>
No	58
Si	42

## 2. La comunicación y las relaciones

**Tabla 5**  
**EJES TEMÁTICOS DEL SECTOR PRIVADO CON EL**  
**SECTOR PÚBLICO**

	%
Problemáticas sectoriales	50
Problemáticas locales	40
Sólo formal	10

**Tabla 6**  
**PARTICIPACIÓN DE LAS INSTITUCIONES**

	Invitaciones %	Participación %
Municipalidad (Intendente)	100	100
Secretaría de Promoción y Desarrollo	100	100
Apymet	43	43
Cámara Empresaria	50	0
Centro IDEB Tandil	0	0
Federación Agraria	21	21
Cámara de Turismo	0	0
Asociación de Microemprendedores	0	0
Cámara de Microemprendedores	100	21
Sociedad RURAL	57	57
Universidad Nacional del Centro (rectorado)	71	71
FUNIVEMP	43	43
Escuela Técnica	100	100
Escuela Agrotécnica	36	36
Cooperativa de Apicultores	29	29

**Tabla 7**  
**ASISTENCIA A LAS EMPRESAS**

	N° de Instituciones	Instituciones %	Empresas %
Muy adecuada	0	0	0
Adecuada	4	26	0
Poco adecuada	7	47	70
Nada adecuada	3	20	30
No contesta	1	7	0
Total	15	100	100

**Tabla 8**  
**INSTRUMENTOS**

	Número de Instituciones	%
Capacitación/reconversión	10	67
Financiación	5	33
Total	15	100

**Tabla 9**  
**INSTITUCIONES**

	Número de Instituciones	%
Todas	5	33
Cámaras (todas)	4	27
IDEB	3	20
Municipio	2	13
No contesta	1	7
Total	15	100

### 3. Cooperación

**Tabla 10**  
**VINCULACIÓN CON OTRAS INSTITUCIONES**

	Número de Instituciones	%
SI	11	73
No	4	27
Total	15	100

**Tabla 11**  
**CALIFICACIÓN DE LA CANTIDAD DE PROYECTOS CONJUNTOS**

	Número de Instituciones	%
Adecuada	7	64
Poco adecuada	3	27
Nada adecuada	1	9
Total	11	100

**Tabla 12**  
**CALIDAD DE LA PRESTACIÓN**

	Número de Instituciones	%
Buena	8	73
Regular	2	18
Mala	0	0
No contesta	1	9
Total	11	100

**Tabla 13**  
**TIPO DE RELACIÓN**

	Número de Instituciones	%
Cooperativa	10	91
Neutra	1	9
Conflictiva	0	0
Total	11	100

**Tabla 14**  
**RESULTADO DE LOS PROYECTOS**

	<b>Número de Instituciones</b>	<b>%</b>
Muy exitosos	1	9
Exitosos	7	64
Poco exitosos	2	18
No Contesta	1	9
Total	11	100

**Tabla 15**  
**RESTRICCIONES ENTRE SECTOR PRIVADO-PRIVADO**

	<b>Número de Instituciones</b>	<b>%</b>
Individualismo	7	47
Fragmentación/división	3	20
Comunicación	2	13
Generacional	1	7
No vislumbra restricciones importantes	1	7
No contesta	1	7
Total	15	100

**Tabla 16**  
**RESTRICCIONES A LA COOPERACIÓN ENTRE SECTOR PRIVADO - PÚBLICO**

	<b>Número de Instituciones</b>	<b>%</b>
Problemas de comunicación/diálogo	5	33
Responden a distintos intereses	5	33
Falta de proyectos en común	2	13
Descreimiento del sector privado hacia el sector público	1	7
Cultural	1	7
No existen restricciones	1	7
Total	15	100

**Tabla 17**  
**RESTRICCIONES ENTRE SECTOR PÚBLICO – PÚBLICO**

	<b>Número de Instituciones</b>	<b>%</b>
Falta de comunicación	4	27
La cultura existente	3	20
Individualismo	3	20
Falta de definición de estrategias de desarrollo local	2	13
No visualizan	2	13
Desconoce	1	7
Total	15	100

**Tabla 18**  
**ACCIONES ENTRE SECTOR PRIVADO - PRIVADO**

	Número de Instituciones	%
Cooperación institucional	6	40
No contesta	3	20
Mayor comunicación	2	13
Ordenamiento de prioridades	2	13
Cambio de mentalidad de dirigentes	1	7
Fusión de instituciones privadas	1	7
Total	15	100

**Tabla 19**  
**ACCIONES ENTRE SECTOR PRIVADO – PÚBLICO**

	Número de Instituciones	%
Cambio de mentalidad de los dirigentes	1	7
Falta de concientización	2	13
Credibilidad del sector público	1	7
Mayor cooperación entre ambos	2	13
Falta de representatividad del sector privado	1	7
Falta de proyectos convocantes	1	7
Falta de diálogo/comunicación	3	20
No contesta	4	27
Total	15	100

**Tabla 20**  
**ACCIONES ENTRE SECTOR PÚBLICO – PÚBLICO**

	Nº de Instituciones	%
Cambio de mentalidad de los dirigentes	2	13
Decisión política	1	7
Proyecto consensuado con participación efectiva de la gente	1	7
Eliminación de la burocracia	1	7
Eficiencia en el manejo de los recursos	1	7
Establecer un canal de comunicación	2	13
Eliminación de cuestiones ideológicas	1	7
No contesta	6	40
Total	15	100

**Tabla 21**  
**ÁMBITO DE DEBATE DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE LA CIUDAD**

	Número de instituciones	%
Ámbito público	0	0
Privado	1	7
Ámbito conjunto a crearse	9	60
Ámbito conjunto existente	5	33
Total	15	100

**Tabla 22**  
**ÁMBITO DE DEBATE DE POLÍTICAS ESTRATÉGICAS DE LA CIUDAD**

	Número de Informantes	%
Ámbito público	1	9
Privado	0	0
Ámbito conjunto a crearse	4	36
Ámbito conjunto existente	6	55
Total	11	100

#### 4. Hegemonías

**Tabla 23**  
**INSTITUCIONES**

	Total de Liderazgo	% Total
Municipalidad (intendente)	6	10
Secretaría de Promoción y Desarrollo	1	2
Apymet	5	8
Cámara Empresaria	9	15
Centro IDEB Tandil	6	10
Federación Agraria	0	0
Cámara de Turismo	0	0
Asociación de Microemprendedores	0	0
Cámara de Microemprendedores	0	0
Sociedad RURAL	6	10
Universidad Nacional del Centro (rectorado)	16	27
FUNIVEMP	0	0
Escuela Técnica	0	0
Escuela Agrotécnica	0	0
Cooperativa de Apicultores	1	2
No contesta	10	17
Total	60	100

**Tabla 24**  
**GENERACIÓN DE INICIATIVAS Y PROPUESTAS**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Municipalidad (intendente)	2	13
Secretaría de Promoción y Desarrollo	1	7
Apymet	0	0
Cámara Empresaria	3	20
Centro IDEB Tandil	2	13
Federación Agraria	0	0
Cámara de Turismo	0	0
Asociación de Microemprendedores	0	0
Cámara de Microemprendedores	0	0
Sociedad RURAL	2	13
Universidad Nacional del Centro (rectorado)	2	13
FUNIVEMP	0	0
Escuela Técnica	0	0
Escuela Agrotécnica	0	0
Cooperativa de Apicultores	1	7
No contesta	2	13
Total	15	100



**Tabla 25**  
**CAPACIDAD DE ARTICULAR Y GENERAR CONSENSO**

	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Municipalidad (intendente)	1	7
Secretaría de Promoción y Desarrollo	0	0
Apymet	2	13
Cámara Empresaria	2	13
Centro IDEB Tandil	2	13
Federación Agraria	0	0
Cámara de Turismo	0	0
Asociación de Microemprendedores	0	0
Cámara de Microemprendedores	0	0
Sociedad RURAL	1	7
Universidad Nacional del Centro (rectorado)	5	33
FUNIVEMP	0	0
Escuela Técnica	0	0
Escuela Agrotécnica	0	0
Cooperativa de Apicultores	0	0
No contesta	2	13
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabla 26**  
**CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN EXTERNA**

	<b>Frecuencia absoluta</b>	<b>Frecuencia relativa</b>
Municipalidad (intendente)	2	13
Secretaría de Promoción y Desarrollo	0	0
Apymet	2	13
Cámara Empresaria	2	13
Centro IDEB Tandil	0	0
Federación Agraria	0	0
Cámara de Turismo	0	0
Asociación de Microemprendedores	0	0
Cámara de Microemprendedores	0	0
Sociedad RURAL	1	7
Universidad Nacional del Centro (rectorado)	6	40
FUNIVEMP	0	0
Escuela Técnica	0	0
Escuela Agrotécnica	0	0
Cooperativa de Apicultores	0	0
No contesta	2	13
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

**Tabla 27**  
**VISIÓN ESTRATÉGICA DE FUTURO**

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Municipalidad (intendente)	1	7
Secretaría de Promoción y Desarrollo	0	0
Apymet	1	7
Cámara Empresaria	2	13
Centro IDEB Tandil	2	13
Federación Agraria	0	0
Cámara de Turismo	0	0
Asociación de Microemprendedores	0	0
Cámara de Microemprendedores	0	0
Sociedad RURAL	2	13
Universidad Nacional del Centro (rectorado)	3	20
FUNIVEMP	0	0
Escuela Técnica	0	0
Escuela Agrotécnica	0	0
Cooperativa de Apicultores	0	0
No contesta	4	27
Total	15	100

## 5. Valoración y promoción de investigación y desarrollo

**Tabla 28**  
**GRADO DE DESARROLLO DE I+D**

	Número de Instituciones	% Instituciones
Muy desarrolladas	4	27
Desarrolladas	3	20
Poco desarrolladas	8	53
Nada desarrolladas	0	0

**Tabla 29**  
**I & D EN LAS EMPRESAS**

	Número de Instituciones	%
Sí (efectúan I&D)	3	20
No	12	80
Total	15	100

**Tabla 30**  
**OPINIÓN**

	Nº de Instituciones	%	Nº de Informantes	%
Muy adecuada	2	13	0	0
Adecuada	1	7	2	12
Poco adecuada	9	60	8	73
Nada adecuada	3	20	1	9
Total	15	100	11	100

**6. Grado de apertura**

**Tabla 31**  
**RELACIONES A NIVEL NACIONAL**

	<b>Número de Instituciones</b>	<b>%</b>
NO	5	33
Si	10	67
Total	15	100

**Tabla 32**  
**RELACIONES A NIVEL INTERNACIONAL**

	<b>Número de instituciones</b>	<b>%</b>
NO	11	73
Si	4	27
Total	15	100

**Anexo 3**  
**RELACIONES HABITUALES CON OTRAS INSTITUCIONES**

<b>Instituciones entrevistadas</b>	<b>Relaciones a nivel nacional</b>	<b>Relaciones a nivel internacional</b>
Municipalidad	Si. Área nacional y educacional. Con sociedad de fomento local. TOAR, Región productiva donde los intendentes están desarrollando proyectos comunes para el desarrollo regional. Comité de cuenca: para estudiar manejo hídrico de las aguas. Financiamiento de la provincia.	Proyecto comercial con china. No se concretó por falta de financiación.
Secretaría de Promoción y Desarrollo	Si. TOAR temas productivos y turísticos –corredor Atlántico-. Centro de Información Estratégica municipal. IDEC. Recopilar información estadística.	Si. Proyectos con CEPAL, ILPES, OMC, y Centro de Comercio Internacional.
Apymet	Si. Medio ambiente (Diagnóstico y certificación). Refinanciación de pasivos. Internet, capacitación. No tienen presupuesto asignado.	Si. Cadena de comercialización. No tienen presupuesto asignado.
Cámara Empresaria	Si. Olavarría y Azul: catarsis, todavía nada, pero quiere empezar con el tema ambiental. Solventar entre todos a profesionales que brinden opciones serias. No hay presupuesto.	Si. Italia y Francia. Rondas de negocios, pero no se han aprovechado.
Centro IDEB Tandil	No.	No. Han asistido a España para tratar el tema de "parques tecnológicos".
Federación Agraria	No.	No.
Cámara de Turismo	Si. EMTUR (Mar del Plata), Corredor turístico de la costa. AETB (Asociación Empresaria de Turismo Bonaerense), créditos, participación en ferias.	No.
Asociación de Micro-emprendedores	Si. Con el municipio de Juárez (participación en ferias, exposiciones, etc.) No tienen presupuesto asignado.	No.
Cámara de Micro-emprendedores	Si. Con la Federación de Cámaras de Microempresas de la Provincia. No hay presupuesto asignado.	Si. Con dos organismos italianos: CNA (organismo nacional que representa el sector microempresario italiano) y ADESO (fundación argentina italiana). Intercambian tecnología, capacitación, etc. y buscan la inversión italiana en Argentina.
Sociedad Rural	Si. Escuela Agrotécnica: mejoramiento educación técnica de la provincia de Buenos Aires. COPRET: Consejo Provincia Educación Técnica.	Si. ACHA: proyectos de educación para respaldar la labor económica; están involucrados en la incursión en avances técnicos con Francia.
U.N.C. (Rectorado)	Si. Red científico tecnológica de la provincia (potencialmente) con las universidades de la provincia, CIC, Instituto de Empleo y Dirección de Cultura y Educación de las Provincias (No hay presupuesto asignado). Con el Ministerio de Cultura y Educación de la Nación, desarrollo de sistemas de formación universitaria (CIU), desarrollo de software para unificar y gestionar la universidad (Banco Mundial, Ministerio de Educación). Presupuesto de \$1.500.000 anual. PROAPI, presupuesto de \$350.000 anual.	Si. ALFA/INCO. Redes de universidades europeas. La Comunidad Económica solventa y la UNICEN, pone personal.

FUNIVEMP	Si. Relaciones de intercambio de experiencia. Programas de vinculación tecnológica en el ministerio de educación (red informal). Cuando salen instrumentos nuevos, hacer entrenamientos en la utilización de ellos. No existe presupuesto.	Si. Con la politécnica de Valencia. Relación informal.
Escuela Técnica	Si. Proyecto polimodal (diseño curricular). Instituto GETS (Alemán técnico).	Si. Escuela de Brasil (intercambio cultural). Convenio Chile, Brasil y Uruguay. No hay presupuesto asignado. (Subsidio de la Municipalidad y donaciones).
Escuela Agrotécnica	Si. Con varias asociaciones. (PALAVERSICH, DEKALB, CARBAP, ACHA (Asociación de Criadores Holanda y Argentina), COPRET, INTA, Merial, etc.). Comerciales y desarrollo de producto. Educativos, tecnológicos. El propio proyecto genera \$25.000 anuales. Hubo un aporte de la provincia para empezarlo.	No.
Cooperativa de Apicultores	Si. Protocolos de miel diferenciada, en Santa Fe se están aplicando exitosamente. Proyecto de las Cooperativas Apícolas Regionales (para formar una federación de cooperativas apícolas –Pihué, Laprida, Necochea, Mar del Plata, San Pedro- desde 1996, para cuestiones de producción y comercial (exportación). Se financia con aportes de cada una de las entidades y en algunos caso hubo subsidios (IPAC)	No.

**Anexo 4**  
**TANDIL ANTE EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN ACTUAL**

<b>Instituciones</b>	<b>Principales restricciones a superar</b>
Municipalidad	Industrializar la producción primaria (agroalimentaria). Obtener regionalmente una economía de escala, principalmente en agroindustria, sin descuidar la industria metalmecánica, integrándola internacionalmente con alemania e italia por ejemplo.
Secretaría de Promoción y Desarrollo	Existen recursos humanos cualificados. La restricción básica es no haber logrado una visión común para llegar al desarrollo local. Hay dispersión. La responsabilidad básica de la creación, impulsión y efectivización de ese ámbito es del municipio; la responsabilidad primaria de impulsar ese ámbito es del Estado, acompañado del sector privado. Hay que institucionalizar un marco donde se pueda trabajar con un grupo de gente de distintos sectores.
Apymet	Hay falta de capacitación a nivel local y falta de estrategia a nivel nacional.
Cámara Empresaria	Básicamente pensar en que no somos los más grandes del mundo. Infraestructura (rutas, comunicaciones, costos). Mentalidad de los dirigentes.
Centro IDEB Tandil	Estructural, cultural e institucional.
Cámara de Turismo	Búsqueda de valores en los que priorizar.
Asociación de microemprendedores	Falta de tramitaciones respecto al comercio exterior. Problemas respecto a Mercosur. En lo que se refiere a microemprendedores para exportar tendrían que agruparse y dado el individualismo tandilense, eso es imposible.
Cámara de microemprendedores	El sector microempresario necesita asociatividad para llegar a la internacionalización y para ello necesita capacitación, cambio de mentalidad y comunicación.
Sociedad Rural	Modelos asociativos para competir con los grandes capitales, para ganar escala y competitividad. Crear un ámbito con un plan estratégico de la ciudad, priorizando el crecimiento de la ciudad, cada servicio acorde a ellos. Visión proactiva de infraestructura. Sectorizar lugares donde el estudiante esté integrado.
U.N.C. (Rectorado)	Definir políticas claras en el ámbito local que apuntalen el desarrollo industrial para, de esta forma, buscar a nivel internacional los nichos en los cuales poder colocar productos exportables de alta calidad (competitividad), logrando un amplio poder asociativo de los productores (del sector en común) y cooperativo. Qué se va a producir acá para salir a buscar. Regionalización (T.O.A.R). Jugar armónicamente todo el sector ya que la escala tiene peso. Agroalimentos.
FUNIVEMP	La clave básicamente está en que la dirigencia asuma esto y se traduzca en esfuerzos concretos. Buena gerencia de programas con gente capacitada y con financiamiento.
Escuela Técnica	Falta conciencia de ser de Tandil. Recelos que hacen no capitalizar ciertas oportunidades. Visión individualista, "miope". Hay más vinculaciones personales (informales) que a nivel institucional (formal).
Escuela Agrotécnica	Crear un organismo convocante, con proyectos conjuntos para capitalizar los beneficios de la globalización.
Cooperativa de apicultores	Apertura mental, dejar de pensar cada uno individualmente. Hay que agruparse.

## Notas

<sup>1</sup> Prospectiva que en Europa y en países donde ha tenido amplia difusión el modelo del desarrollo social, ha dado origen a una gran cantidad de literatura en cuanto a la programación y a las políticas públicas. Al respecto Paolo Brovotto (1996) propone un modelo analítico e interpretativo que cambia la prospectiva de estudio precisamente hacia el estudio de los procesos funcionales que gobiernan las relaciones y las tipologías de factores que gobiernan tal proceso.

<sup>2</sup> Al respecto, Becattini y Rullani (1996) manifiestan que el concepto de "sistema territorial", sirve para regir los dos niveles en los que se articula la organización del sistema local: el nivel de los actores, diversos y autónomos; y el nivel de sus interacciones, en el que se estabilizan nexos, correspondencias, complementariedades y mecanismos de feed back.

<sup>3</sup> Las competencias provienen de los puntos fuertes de la institución, derivadas de su gerencia tales como la experiencia en el sector, conocimientos y habilidades de los directivos, capacidad de anticipación y planificación, capacidad de control de la gestión, estilo de conducción o dirección, etc.; o en sus estrategias de diferenciación, orientación al mercado o a la calidad, planificación, etc.), Imagen, Estructura organizacional, Administración, etc.

<sup>4</sup> Llamamos actores no solo a las personas o instituciones que desarrollan acciones directas en el territorio, sino también a todas las estructuras, organismos y personas que por misión o acción tienen un lugar y un papel en los engranajes de los intercambios locales. Son actores todos los que toman decisiones que afectan al territorio (Cachón, 1996.).

<sup>5</sup> En especial, para el caso de las firmas metalmeccánicas locales, se presentan algunos problemas claves que deben resolverse a fin de mantener o recuperar la eficiencia y la competitividad. Trabajos locales de investigación ponen en evidencia el deterioro en ambas variables, manifestando retrasos en el dominio de las distintas componentes tecnológicas y dificultades para posicionarse en mercados locales e internacionales. Al respecto, puede consultarse D'Annunzio, C.; Pogorzelski, M y Vivarelli, M, "La internacionalización de Pequeñas y Medianas Empresas Argentinas del sector Metalmeccánico: Un caso de estudio regional", *Información Tecnológica*, vol.7, N°6, Noviembre – Diciembre, 1996, La Serena, Chile.

<sup>6</sup> Su misión es la creación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) de todos los sectores económicos y regiones de la provincia, auspiciando el aumento de los negocios, la promoción de las inversiones, el incremento de la ocupación, la adaptación y reconversión tecnológica y la inserción competitiva en los mercados internacionales.

<sup>7</sup> El 2 de Julio de 1997 se reunieron para formar dicha Asociación Civil Sin Fines de Lucro y firmar el Acta Constitutiva, la Cámara Empresaria de Tandil, la Sociedad Rural de Tandil, la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Buenos Aires, la Municipalidad de Tandil; la Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa, la Cooperadora de la escuela de Educación Técnica N° 2 "Ing. Felipe Senillosa" y la Asociación Cooperadora de la Escuela de Educación Agropecuaria "Dr. Ramón Santamarina".

<sup>8</sup> En tal sentido se está desarrollando el programa de Asistencia al Desarrollo del Emprendedor.

<sup>9</sup>/Se incluyen a aquellas instituciones que tienen por función o por impacto de resultados relación directa con actividades productivas.

<sup>10</sup> En el Partido de Tandil se ha realizado en 1994 un Censo de establecimientos de comercio, industria y servicios. Además, cuenta con información en cuanto a: síntesis geográfica e histórica del Partido; detalle de comunicaciones, servicios de hotelería, gastronómicos, centros educacionales, bibliotecas, centros de salud, turísticos y deportivos, etc.

<sup>11</sup> La producción estuvo canalizada en una primera etapa hacia la maquinaria agrícola y luego hacia las cocinas económicas y, cuando en 1939 se cerraba la importación de repuestos automotrices, se orientó a la producción de tapas de cilindros para Ford.

<sup>12</sup> BIMA, transformada en una empresa de mucha importancia, cubrió un tiempo de más de veinte años hasta su cambio de firma, y finalmente, cerró definitivamente. Pero ha quedado el significado de esa larga etapa por cuanto estableció el comienzo que en Tandil iba a constituir una de las fuentes económicas más importantes.

<sup>13</sup> En ciertos contextos los inmigrantes tienden a agruparse social y espacialmente llegando a producirse una suerte de "ambiente territorial", situación que no se verifica en el caso de Tandil (Velázquez, 1998).

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

<sup>15</sup> Fuente Indicadores Económicos del Partido de Azul, Fundación CEDA, Facultad de Agronomía y Municipio de Azul.

<sup>16</sup> Según datos del Censo Industrial de Tandil del Partido de Tandil de 1994.

<sup>17</sup>/El papel central tradicional de la industria metalmeccánica tandilense ha sido confirmado a través de diferentes estudios vinculados al sector. Al respecto puede consultarse D'Annunzio, C. y Pogorzelski, M. (1996).

<sup>18</sup> Según datos elaboración propia, 1999.

<sup>19</sup> Caminos similares se han verificado también en la estructura productiva provincial y nacional (Gatto y Yoguel, 1993; Rearte, 1993), con la significativa diferencia respecto a Tandil que la base industrial ha siempre estado relativamente menos importante que el resto de las actividades.

<sup>20</sup> Las externalidades positivas que permiten la cohesión de los grupos son, en diversos ejemplos a nivel mundial, el resultado de un proceso histórico y cultural, formado en base a un conocimiento técnico básico y un fuerte sentido de pertenencia a la comunidad local. Una rica y heterogénea literatura ha mostrado que el éxito de las políticas empresariales europeas se basa en trabajar dentro de un contexto de cooperación y complementariedad (Bianchi, 1996; Cappellin y Garofoli, 1988).

<sup>21</sup> Véase la introducción del presente estudio.

<sup>22</sup> Hall, R. (1996), menciona que existen cuatro factores que determinan la importancia de las comunicaciones o inteligencia para las organizaciones, entre los cuales se encuentran: 1) el grado de conflicto o competencia con el ambiente externo; y 2) el grado hasta el cual se cree que están racionalizadas las operaciones internas y el ambiente externo, es decir, caracterizado por uniformidades predecibles y, por tanto, sujetas a una influencia planeada.

<sup>23</sup> Las organizaciones son sistemas de procesamiento de información. Una de las imágenes más vívida visualiza a la organización como un cerebro (Morgan, 1986). Esta imagen captura la idea de que las organizaciones atrapan y filtran la información, la procesan en términos de lo que ya han aprendido, la interpretan, la cambian y por último actúan sobre ella. El poder, el liderazgo y la toma de decisiones se apoyan en el proceso de comunicación, de manera explícita o implícita, ya que carecerían de significado en ausencia de información.

<sup>24</sup> BOISIER, Sergio (1995), La mesoeconomía territorial: interacción entre personas e instituciones (notas para orientar a los gobiernos regionales), *Documento 95/26, ILPES*, Dirección de políticas y planificación regionales.

<sup>25</sup> En tal sentido afirma Boisier (1996), hay que buscar en el tejido institucional existente las instituciones más adecuadas -con la mayor capacidad técnica, independencia y credibilidad- para trabajar en el desarrollo del planeamiento estratégico de la ciudad.

<sup>26</sup> Rearte, Lanari y Alegre (1997) lo denominan Entorno Territorial de Innovación, y lo definen como el entramado de individuos, empresas e instituciones enraizados en un tejido socioeconómico concentrado espacialmente, que interactúa a su vez con agentes externos para estimular la gestación y concreción de procesos emprendedores e innovadores.

<sup>27</sup> Señala Etzioni (1965) que el liderazgo entraña influencia, es decir, cambio de preferencias. Dicha línea de razonamiento es seguida por Katz y Kanhn (1978) cuando consideran "la esencia del liderazgo como incremento de influencia más allá y por encima del cumplimiento mecánico de las instrucciones rutinarias de la *institución*". En esta forma, el liderazgo está relacionado muy de cerca con el poder, pero involucra algo más que sólo el poder adjudicado. El liderazgo es algo que se atribuye a la institución por sus seguidores (Meindl, Ehrlich y Dukerich, 1985).

<sup>28</sup> El concepto hace referencia a la visualización de una situación futura y deseable que se aspira lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. La idea es que la visión compartida, opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de las instituciones.

<sup>29</sup> Desde este punto de vista la situación de Tandil está caracterizada positivamente en la región. Como indicador del primer aspecto se puede recordar que un porcentaje importante de los trabajos científicos argentinos publicados en revistas nacionales e internacionales son de origen de la Universidad Nacional del Centro.

<sup>30</sup> La FUNIVEMP presenta un fuerte reconocimiento por parte del sector empresario pero, paradójicamente, un gran desconocimiento por parte de las instituciones tanto públicas como privadas.

<sup>31</sup> Ver Anexo VII.

<sup>32</sup> Ver Anexo VII.

<sup>33</sup> Representan concentraciones industriales complementarias e interdependientes, que atraviesan sectores industriales y empresas de distinto tamaño, y que incluyen proveedores de componentes, servicios, productores de bienes finales, etc.

<sup>34</sup> Ordenanza N° 2530, Zonificación de Tandil, Area Industrial.

<sup>35</sup> La teoría del desarrollo endógeno individualiza nuevos instrumentos de política regional que permiten mejorar el acceso a las innovaciones tecnológicas y organizativas, enfatizándose el papel primordial que cumple la formación técnica y gerencial, el desarrollo de relaciones entre los actores locales públicos y privados, la creación de redes de cooperación entre las organizaciones locales y del exterior, el desarrollo de servicios a las empresas, el mejoramiento de la calidad ambiental y un eficiente uso del territorio.

<sup>36</sup> Bianchi (1996), sostiene que el nivel micro define las capacidades con las cuales los actores participan en la arena

económica, lo que significa que las políticas micro no solamente incluyen a las firmas locales, sino también a las instituciones educativas, infraestructura, etc. Conjuntamente, las políticas micro y macro, deben integrarse para crear las externalidades positivas necesarias para el crecimiento.