



RE3-06-011

**Serie de
Estudios Económicos
y Sectoriales**

COMPETITIVIDAD, GOBIERNO Y ORGANIZACIONES LOCALES

Horacio Escofet

Diciembre 2006



**BAHAMAS
BARBADOS
COLOMBIA
ECUADOR
GUYANA
JAMAICA
PERU
SURINAME
TRINIDAD y TOBAGO
VENEZUELA**

REGION 3

Banco Interamericano de Desarrollo

This document in discussion is not an official publication of the Inter-American Development Bank. The purpose of the Economic and Sector Study is to provide a mechanism for diffusion of selected analytical work undertaken by the department in support of its operational program at the country or sub-regional level. Opinions and judgments expressed in these studies do not necessarily reflect the view of Bank Management or member countries.

Competitividad, Gobierno y Organizaciones Locales

Horacio Escofet

Prefacio

La competitividad usualmente está definida como el conjunto de factores, instituciones y políticas que determinan el nivel de productividad de un país y las posibilidades de alcanzar el crecimiento sostenido en el mediano y largo plazo. En general, este concepto tiene una dimensión nacional y se refiere a las condiciones que permiten la inversión y el desarrollo de las actividades productivas de las empresas en un determinado país.

Sin embargo, es fundamental reconocer que el nivel de productividad y el crecimiento económico no se presentan de manera uniforme dentro de cada país y que existen factores diferenciados a nivel territorial que determinan las condiciones específicas para emprender actividades productivas. En este sentido, es crucial analizar los contrastes territoriales que se observan en el desarrollo de los países y en los procesos de competitividad al interior de sus diferentes regiones y sectores.

Este es precisamente el objetivo del estudio “Competitividad, Gobierno y Organizaciones Locales” que analiza cinco estudios de aglomeraciones productivas o *clusters* que han tenido su desarrollo alrededor de sectores y regiones particulares de América Latina y El Caribe. Los estudios son los siguientes:

- Provincia de Mendoza, Argentina – Cluster vitivinícola –
- Ciudades de Puerto Montt y Puerto Varas, Chile – Cluster del salmón –
- Ciudad de Blumenau, Brasil – Cluster informático –
- Ciudad de Montego Bay, Jamaica – Cluster turístico –
- Provincia de Guayas y Ciudad de Guayaquil, Ecuador – Clúster del camarón -

Los estudios de casos describen las experiencias de competitividad de estos clusters, enfatizando el papel de las instituciones locales y de las políticas públicas (nacionales, provinciales, regionales, municipales) para la competitividad y el desarrollo de clusters. Identifican algunas recomendaciones para el fortalecimiento de la competitividad territorial y enfatizan la importancia de los modelos de gestión que impulsen la asociación entre los diferentes actores de la vida local y las instituciones públicas. Los diferentes casos muestran que, conjuntamente con la promoción de la competitividad, dichos modelos de gestión además promueven novedosas formas de gobernabilidad e institucionalidad pública a nivel local/territorial

“Competitividad, Gobierno y Organizaciones Locales” ha sido preparado por Horacio Escofet, consultor del BID a la fecha de elaboración del estudio. El autor desea agradecer a todos aquellos que han colaborado con la realización del estudio en el BID y en los países (Anexo 1) Un agradecimiento especial a Jesús Bengoechea (RE3), quien ha sido responsable de la preparación de esta publicación.

Alicia S. Ritchie
Gerente, Departamento Regional de Operaciones 3

ÍNDICE

Introducción	01
Consideraciones Teóricas y la Experiencia Internacional Reciente	03
Estudios de Casos	11
Hacia un nuevo enfoque sobre el valor agregado	27
Conclusiones y Epílogo	31
Bibliografía	33
Anexos	35

INTRODUCCIÓN

La actividad de los gobiernos locales en apoyo a la competitividad en los países de América Latina y el Caribe no ha sido suficientemente examinada hasta el presente. Este informe, que resume el estudio sobre Competitividad y Gobiernos Locales (“Cómo los gobiernos locales y regionales pueden contribuir al logro de nuevas ventajas competitivas”), encomendado por la División de Programas del Estado y Sociedad Civil 3 (Departamento Regional de Operaciones 3), tiene como principal propósito comenzar esta indagación e identificar las posibles intervenciones en las que los gobiernos locales agregan valor al proceso de competitividad. Dado el estadio inicial en el que se encuentra la investigación sobre el papel que pueden cumplir los gobiernos locales de la región en el campo de la competitividad, se decidió realizar cinco estudios de casos, en los cuales se reflejan desarrollos diferentes con características que les son propias, conforme los productos y cadenas de valor involucradas y los sitios, países y culturas en los que se han desarrollado. Los casos examinados son los siguientes:

1. Cluster vitivinícola de la Provincia de Mendoza, Argentina
2. Cluster del salmón en las Ciudades de Puerto Montt y Puerto Varas, Chile
3. Cluster del camarón en la Provincia del Guayas, Manabí, El Oro y Esmeraldas, Ecuador
4. Cluster informático de la Ciudad de Blumenau, Estado de Santa Catarina, Brasil
5. Cluster turístico de la Ciudad de Montego Bay, Jamaica

Los estudios de casos fueron desarrollados en los años 2004 y 2005 y en cada uno de los sitios se tomó contacto directo con las principales instituciones públicas y organizaciones privadas involucradas o que participan en cada uno de los clusters, se mantuvieron numerosas entrevistas con actores e informantes calificados y se consultó la variada documentación disponible en dichos lugares. Asimismo, se recorrieron establecimientos y áreas de producción y servicios y las oficinas de empresas, instituciones y universidades. Toda la actividad de campo fue extremadamente provechosa y enriquecedora. Cada estudio de caso concluyó en propuestas específicas, orientadas a fortalecer el papel de los gobiernos locales. La conclusión principal es simple y directa: la búsqueda de niveles superiores de competitividad en la región no debería dejar de lado las instituciones y organizaciones locales, por cuanto constituyen la primer interfase entre la producción y provisión de bienes y servicios y el mercado globalizado. El trabajo que aquí se presenta intenta demostrar que los gobiernos y organizaciones locales pueden cumplir un papel muy relevante en el proceso de apoyar la provisión de servicios alineados con demandas específicas de apoyo a la competitividad, incluyendo en este proceso el diseño de instituciones innovativas “ad hoc” y la readaptación de otras que han sido concebidas bajo circunstancias tecnológicas, económicas y sociales hoy superadas o simplemente desaparecidas.

Es importante también despejar ciertas dudas por anticipado. La relevancia del papel que pueden cumplir los gobiernos locales en el fomento de la competitividad requiere la formulación de políticas claras orientadas en la dirección de introducir enfoques micro-económicos compatibles con la estabilidad macro económica y la estrategia de crecimiento e instrumentos e instancias institucionales de concertación, que aseguren la consistencia entre las expectativas, decisiones y horizontes temporales de los diferentes actores involucrados en la ejecución de estas políticas. En este contexto, el proceso de delegación de responsabilidades a los gobiernos locales en el futuro deberá no solo atender a los aspectos de infraestructura básica de servicios, sino también a su involucramiento

activo en áreas de bienes públicos que tradicionalmente fueron generalmente reservadas a la gestión de los gobiernos centrales.

Esta última afirmación aparecerá con nitidez nuevamente en los estudios de casos que se describen en este trabajo, ya sea porque efectivamente esta delegación ha acaecido en forma exitosa o porque es necesaria para que los actores locales asuman un papel más activo e incluso protagónico en el desarrollo de las estrategias de competitividad. Regresaremos también a estos mismos temas al final de este trabajo, en la sección de principales conclusiones; y en un anexo que resume las propuestas de involucramiento de actores locales en cada uno de los casos examinados.

1. Consideraciones teóricas y la experiencia internacional reciente

Los nuevos enfoques en los que se destaca el papel que cumple la *competitividad* en el crecimiento económico, reconocen raíces y orígenes diversos: a) las hoy en día poco más o menos olvidadas o desechadas ideas de los economistas franceses que privilegiaban la noción del crecimiento desequilibrado¹ y la intervención dominante del Estado “en seleccionar los sectores motores de un espacio regional, abrir nuevas vías de comunicación, ferroviarias, camineras o fluviales, crear nuevas fuentes de energía”²; b) desde otra perspectiva muy diferente, los escritos de Alfred Marshall, retomados años después por Albert Hirschman, sobre las ventajas o externalidades generadas por los eslabonamientos anteriores y posteriores en los “distritos industriales”³, que permitieron tomar noticia del círculo virtuoso que producían la concentración de industrias especializadas y de sus proveedores y clientes en *una misma localización*, y como consecuencia de lo cual, el territorio pasaba a ser un recurso más de la economía; c) la conmoción producida por las novedosas ideas de Michael Porter, orientadas a poner en un mismo plano de importancia las políticas micro y macro-económicas; y d) el desarrollo de nuevas culturas empresariales, influenciadas por autores como E.E Peters y J.B Quinn que, respondiendo a la creciente complejidad de las operaciones y cadenas productivas internas en las empresas, plantearon descentralizar y terciarizar las operaciones no esenciales en proveedores especializados, con la intención de crear estructuras empresariales más flexibles y crecientemente apoyadas en el conocimiento y la innovación.

Las experiencias novedosas que se iniciaron en los países europeos y el fuerte impulso a los procesos de descentralización generaron también marcos institucionales apropiados para el fomento de la competitividad, con particular énfasis en el papel que podían cumplir los niveles locales de gobierno. El estímulo a la competitividad con participación de organizaciones y gobiernos locales se convertía de este modo en una prioridad de las agendas políticas y un motivo de movilización de la sociedad civil en el nivel local, con fuertes impactos positivos sobre la gobernabilidad.

En el cuadro de esta novedosa narrativa, el modelo en el cual se insertaría la acción local, ha comenzado en estos países a desarrollarse y auto-sustentarse en marcos jurídicos y económicos estables y en estrategias que favorecen globalmente la competitividad, lo que involucra participar activamente y ganar mercados en el comercio internacional y desarrollar esfuerzos activos en sectores específicos y regiones con claras ventajas comparativas para desempeñarse exitosamente en los mercados internacionales. El caso chileno es una clara demostración de ello en la Región latinoamericana. Y todo esto sucede y se gestiona en un proceso de cambio sostenido, precedido y orientado por las condiciones globales de competencia, lo que obliga a las distintas áreas geográficas donde se afincan los encadenamientos productivos, *a mejorar y especializar sostenidamente su infraestructura y sistemas logísticos, las calificaciones laborales, el nivel de las empresas, la calidad de sus ciudades y la incorporación de tecnología en todos los planos.*

La competitividad y la presencia de los actores locales en el pensamiento de Porter. Michael Porter introdujo en las clásicas teorías sobre el mercado y la competencia, el análisis de los factores que individualmente generan el crecimiento y el poder de las empresas en cada mercado y la

¹ “El crecimiento no se manifiesta en todas partes a la vez sino que se expresa en puntos o polos de crecimiento con intensidades variables y con efectos terminales variables para el conjunto de la economía” Francoise Perroux. 1955. *Note sur la notion de pole de croissance*. Economie appliquee

² Jacques R. Boudeville. 1963. *Los espacios económicos*. EUDEBA, Buenos Aires

³ Marshall Alfred. 1920. *Principles of Economics*, 8° edición. Londres: Macmillan

relevancia de las denominadas “cadenas de valor” en este proceso de crecimiento empresarial. Ciertamente la visión de Porter , quién enfatiza que “la competitividad depende del mejoramiento continuo de la capacidad micro económica de la economía y de la “sofisticación” de las compañías locales y sus competidoras”, ha generado nuevos horizontes para las políticas públicas, sin que estas últimas impliquen intervenciones directas en el funcionamiento de los mercados o subsidios explícitos que perpetúan comportamientos empresariales ineficientes. Estos nuevos conceptos, que interrelacionan permanentemente competitividad micro-económica con competitividad territorial y con el progreso económico impulsado e impulsando la innovación tecnológica, difieren grandemente de los patrones anteriores de las políticas públicas para el desarrollo territorial. Este giro resalta aún más por el contexto que impone la globalización con su nuevo plexo de amenazas y oportunidades que obliga, desde cualquiera de los dos ángulos de enfoque, al fortalecimiento de todas las facetas de la competitividad, comenzando por lo local. Porter basó sus análisis en estudios de casos específicos, todos ellos desarrollados en diferentes países y localizaciones delimitadas territorialmente, y sus ejemplos ya clásicos en la literatura sobre competitividad⁴, como los que se refieren al cluster vitivinícola de California, o el cluster de la tecnología de la información en Costa Rica, son actualmente paradigmas de cualquier experiencia innovadora que se intenta hacer en apoyo de la competitividad local. Sin embargo, en cualquier caso, es necesario construir también el marco de las “buenas prácticas gubernamentales” así definidas por Porter:

1. Implantación de sanas políticas macroeconómicas y generación de una atmósfera favorable a los negocios
2. Apoyar el desarrollo de todos los clusters y no de algunos en particular
3. Asociarse con grupos privados para identificar todos los clusters, tanto los existentes como los emergentes
4. Reforzar los clusters establecidos y emergentes en lugar de crear nuevos
5. Cumplir el papel de facilitador y participante, pensando que las iniciativas mas exitosas provienen de la asociación público-privada

La experiencia europea de clusters, regiones y ciudades competitivas. En la experiencia europea, con particular énfasis en Gran Bretaña, Francia e Italia, se han incorporado conceptos novedosos y complementarios, sobresaliendo el que enfatiza en la “eficiencia colectiva”⁵, descrita como combinación de las economías externas incidentales y los efectos de las acciones conjuntas en un espacio territorial definido. Desde 1994 más de 100 regiones y comarcas europeas han recibido soporte de la Comisión Europea para la formulación de estrategias de desarrollo regional y local orientadas a promover el crecimiento auto-sustentable e innovativo, con particular atención a los clusters empresariales y la promoción de la ampliación del conocimiento y la inteligencia económica y tecnológica en pequeñas y medianas empresas. Son innumerables las citas que pueden realizarse sobre experiencias individuales, pero por razones de espacio solo se hará mención a un conjunto muy limitado de ellas. En todos los casos, con mayor o menor énfasis, la colaboración público privada y el esfuerzo conjunto fundamentado en el aprovechamiento de ventajas comparativas dinámicas y en la elaboración de planes estratégicos regionales o locales, han sido los pilares de los nuevos procesos de competitividad local.

⁴ Michael E. Porter. 2003. Microeconomic. foundations of competitiveness. A new agenda por international aid institutions. Workshop with the UNDP Leadership Team

⁵ Carlo Pietrobelli y Roberta Rabellotti. 2004. *Upgrading in clusters and value chains in Latin America. The role of policies*. Sustainable Development Department, Mimeo for IDB

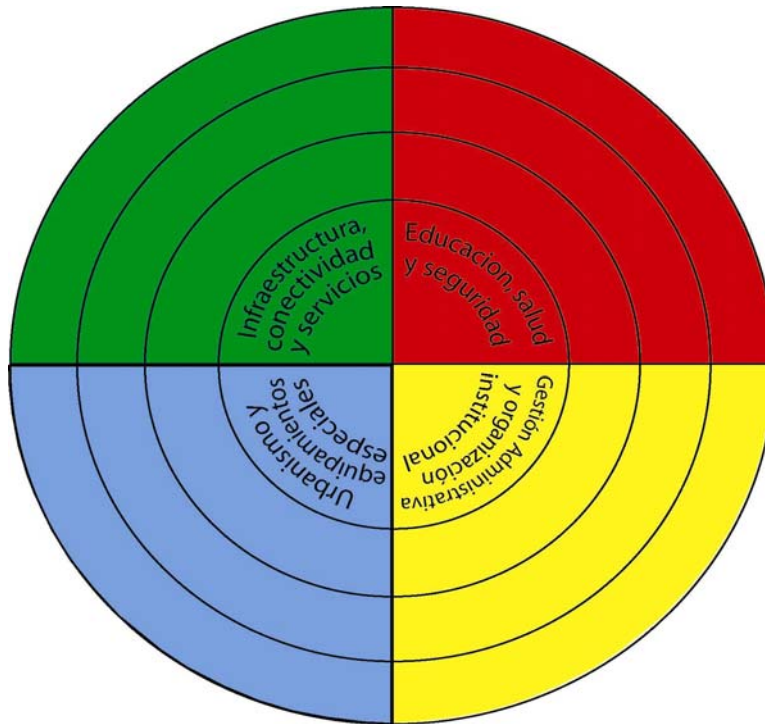
Las Agencias para el Desarrollo Regional de Inglaterra (Regional Development Agencies - RDAs) ⁶ han incorporado explícitamente los criterios de mejoramiento de la productividad y la competitividad y los esquemas de colaboración público-privados. Las RDAs fueron establecidas por el gobierno inglés y tienen, por estatuto, los siguientes objetivos:

- a. el desarrollo y rehabilitación económica
- b. promover la eficiencia en los negocios y la competitividad
- c. promover el empleo y las habilidades relevantes
- d. el desarrollo auto-sustentable

Las experiencias de clusters regionales han tenido también importantes expresiones en Francia, tal el caso de la France Atlantique que involucra tres regiones costeras: Bretagne, Pays-de-la-Loire et Poitou-Charentes, cuya ubicación posibilita una excelente accesibilidad a los mercados de la Europa atlántica y del noroeste. Presentada como la posibilidad de implantar centros logísticos europeos en Francia, ofrece un menú variado y altamente competitivo de infraestructura y servicios, que comprende numerosos puertos (en especial, el Puerto Autónomo de Nantes-Saint Nazaire), las plataformas bimodales carretero-ferroviarias (Nantes, Rennes, Angers, por ejemplo), la plataforma multimodal de Montoir de Bretagne y una conectividad inmejorable con todos los sistemas de transporte: aéreo, marítimo, fluvial, carretero y ferroviario. Las tres regiones costeras junto con la Agencia Francesa para las Investigaciones Internacionales y la comunidad de negocios de la región, sostienen una agencia oficial de promoción, Ouest Atlantique, quién ayuda a los inversores extranjeros con información, identificación de oportunidades de negocios, conocimiento local y estudios de factibilidad y localización.

La combinación de acciones y participantes públicos y privados es un requerimiento permanente. Las áreas en las que interactúan en forma permanente las regiones competitivas, bajo diferentes formatos institucionales y en las cuales las autoridades locales participan muy activamente, se resumen en el siguiente gráfico:

⁶ <http://www.englishrdas.com>



De este gráfico simple se desprende que existirían numerosas acciones que se implementan en el nivel local y que pueden tener expresiones diferentes según el modelo institucional elegido por los participantes públicos y privados para emprender el desafío de la competitividad. Bajo diferentes formatos, estas nociones volverán a aparecer en las diferentes experiencias, fuera y dentro de la Región.

La presencia de “lo local” en la experiencia italiana. En la experiencia de Italia, sobresalen los “distritos industriales” y los “pactos territoriales”. En su origen, la presencia del componente “local” en el proceso italiano tiene gran relevancia a partir de los denominados “distritos industriales”, cuando a ello se añade la historia, los valores sociales y los hábitos culturales que constituyen un patrimonio común y guardan relación directa con la actividad económica que en ellos se desarrolla. En palabras de Becattini⁷, “la calidad del territorio es lo que permite a una tecnología entrecruzarse con una determinada cultura; a las empresas, encontrar un ambiente específico; al mercado, traducir la competencia en cooperación, y a la economía en su conjunto, movilizar a la sociedad y las intenciones de cada uno de sus miembros”. Se trata, en suma, de la materialización de “**un proceso colaborador que envuelve los distintos niveles del gobierno, las compañías, los institutos de investigación y enseñanza y las instituciones de cooperación**”⁸. Las redes a través de las que se construyen los vínculos entre los participantes del distrito, cumplen un papel central que refuerza la historia y los compromisos asociativos. Los denominados “pactos territoriales” surgen y se desarrollan más tarde, como expresión de la creciente importancia que el gobierno central le adjudica a estos procesos autónomos de competitividad local. Cersosimo y Viesti⁹ encuentran que los “pactos

⁷ Becattini, G. 1987. Mercato e forze locali: Il distretto industriale. Bologna: Il Mulino

⁸ Michel E. Porter. 2003. Microeconomic Foundations of Competitiveness - Workshop with the UNDP Leadership Team - New York

⁹ Cersosimo D. y Viesti G. 2003. *The Changing Mezzogiorno, Industrial Districts and New Regional Development Policies*. Agorá 2000 mimeo for IDB.

territoriales”, sostenidos por calificadas inversiones públicas, la modernización de la administración estatal, el aprovechamiento y estímulo de los factores competitivos implícitos localmente y el refuerzo de las relaciones e interacciones horizontales, constituyen un camino que ha logrado resultados atractivos, por cuanto se han revalorizado los aspectos micro-económicos que no encontraban suficiente marco con las políticas macro-económicas de subsidios e inversiones públicas no apropiadas.

En gran medida, el “modelo italiano” ha sido considerado fuente de inspiración para el desarrollo regional y local, dado que entre sus puntos de fuerza se encuentra una **red** compacta de relaciones y sinergias, formales e informales, entre los diferentes sujetos implicados en el proceso de desarrollo del área: empresas, instituciones locales, bancos, asociaciones empresariales, etc. Si bien con un alto grado de espontaneidad, estas experiencias han logrado resultados de asociación público – privada contundentes¹⁰, mediante la oferta de servicios a través de centros y consorcios financiados por las Regiones y Cámaras de Comercio, la provisión de áreas industriales e infraestructuras locales aportadas por los gobiernos regionales o municipales y las actividades de capacitación profesional, llevadas a cabo por Asociaciones de Empresarios y Cámaras de Comercio.

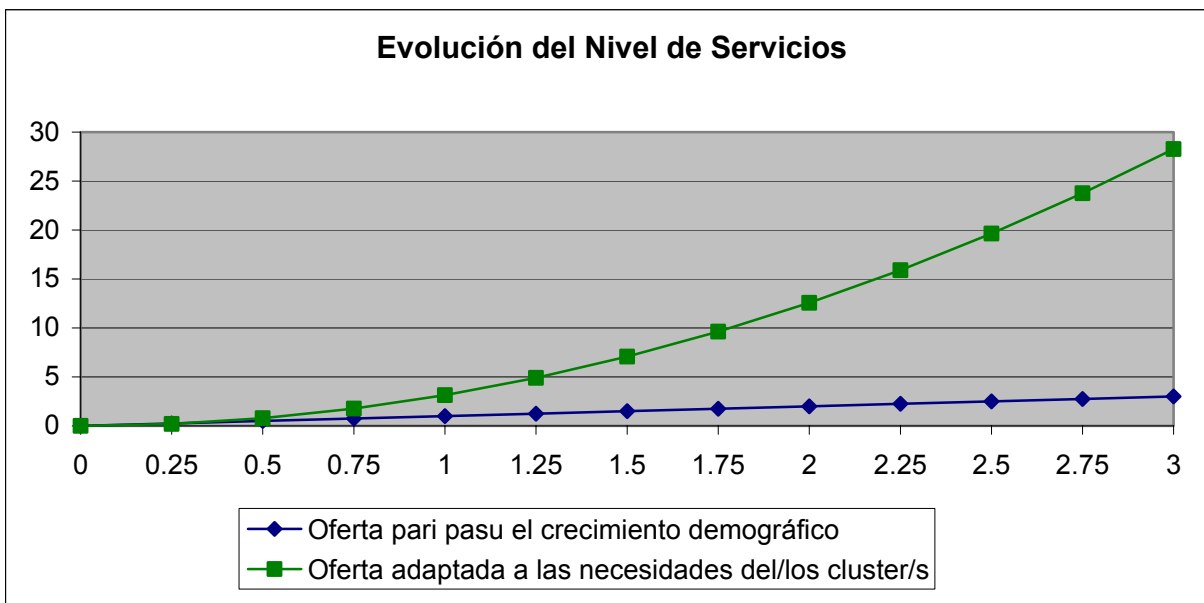
Las nuevas ciudades competitivas. La primera etapa en la búsqueda de sinergias basada en la “horizontalización” de las relaciones económicas y sociales y la re-valoración de las ciudades como sujetos activos de la competitividad, se inició con los denominados proyectos de regeneración urbana, que intentaron superar la crisis de empleo y desvalorización urbana que generaba la des-industrialización; superada esta etapa, comenzó un nuevo proceso marcado por la expresión “*ciudades competitivas*”¹¹. Sobre este tema, y con la vista puesta en la historia reciente de Barcelona, ha dicho con acierto Joan Pratts: “La globalización y la localización son las dos grandes fuerzas del desarrollo en el siglo XXI. La globalización se asienta en un sistema red cuyos puntos nodales son las ciudades. Pero las ciudades sólo pueden ser locomotoras del desarrollo nacional y arrastrar al conjunto de la economía, *si son capaces de crear un clima adecuado para los negocios con servicios atractivos, infraestructuras urbanas y calidad de vida en general; y especialmente si se esfuerzan en buscar la colaboración entre el sector público, el privado y las asociaciones y grupos comunitarios. El factor crítico para el buen gobierno de la ciudad es la capacidad para gestionar estas redes de actores*”¹². En gran parte, las redes asociativas se construyen dentro de las ciudades y entre las ciudades y nada de lo global es ajeno a las ciudades. Y a quién afecta primero una crisis (materialización de una amenaza originada en la globalización, por ejemplo) es a las ciudades. Esto significa que para determinar las funciones de una ciudad y de las instituciones y gobiernos locales – en realidad, las funciones de una red de ciudades y de las instituciones y gobiernos locales -- hoy, se debe comprender la naturaleza del proceso global en la cual están inmersas, porque son las ciudades, sus gobiernos, las instituciones locales y sus redes, los principales interesados en ejercer un fuerte liderazgo en la disminución de su vulnerabilidad económica y social de sus residentes y la de sus propios contribuyentes, y con ello, en los procesos de fortalecimiento de la competitividad. La necesidad de adaptación de las ciudades y las redes de ciudades a las demandas incesantes y crecientes originadas en los procesos globales, las obliga a dar un salto cualitativo y cuantitativo en sus prestaciones, superior al que se derivaría de su simple crecimiento demográfico.

¹⁰ Artículo escrito por Giuseppe Tattara, Mario Volpe (Departamento de Ciencias Económicas Universidad Ca’ Foscari de Venezia, tattara@unive.it, mvolpe@unive.it): Las redes en los distritos industriales italianos: la Terza Italia

¹¹ La importancia de las “**ciudades competitivas**” fue planteada por primera vez en el documento de la Unión Europea, “Islands of Innovation” publicado en 1994

¹² Joan Prats. 2005. La globalización transforma las ciudades, las regiones y su gobierno. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Catalunya

El gráfico siguiente resume este nuevo escenario, en el cual el nivel de servicios está crecientemente determinado por la competitividad.



Conclusiones y reflexiones del capítulo

El recorrido sobre los principales conceptos y narrativas externas a la Región de América Latina y el Caribe que ponen marco a las ideas e iniciativas concretas promotoras de la competitividad y su transcripción en el territorio y en las culturas locales, nos ha permitido avanzar en la justificación de lo que inicialmente nos proponíamos: acreditar que existen espacios específicos de intervención que están o deben estar reservados a las organizaciones y gobiernos locales. De manera muy esquemática, el cuadro que se incluye a continuación sintetiza los diferentes modelos a los que hemos hecho referencia y a continuación del mismo se comienzan a esbozar las primeras ideas sobre como mejor inscribir las acciones de apoyo a la competitividad desde las organizaciones e instituciones locales en la Región.

Modelo de desarrollo económico local	Características principales
El desarrollo asociativo: los distritos industriales italianos	Fuerte presencia de la tradición, familiar y regional, empresas pequeñas y medianas, vasta red de vinculaciones verticales y horizontales; fuerte apoyo político e institucional
El desarrollo competitivo: los clusters	Énfasis en la microeconomía, especialización y perfeccionamiento continuo, el papel determinante del mercado externo, competitividad en todos los niveles y sectores, variedad de instituciones públicas no estatales y privadas vinculadas, políticas nacionales no distorsionadas.

El desarrollo planificado: las agencias de desarrollo modernas	Aplicación de los recursos estatales conforme un plan estratégico, impulso a los esquemas de asociación público – privada, Revitalización y recuperación del territorio, mejoramiento de la infraestructura, la logística y los sistemas de transporte, promoción y desarrollo de equipamientos especiales
El desarrollo concertado: las redes	Las redes empresarias, las redes de ciudades, las redes del conocimiento, las redes logísticas, las redes interinstitucionales

En los casos europeos, la elección de modelos o estrategias ha sido siempre el producto de procesos de concertación social y territorial e historias y culturas locales que en cada país y territorio se expresan y se interpretan de distintas formas y con diferentes énfasis. El desarrollo de procesos de competitividad local y la incorporación de instituciones, organizaciones y gobiernos locales no es, por ello, un proceso que simplemente se pueda copiar o reproducir y depende en gran medida de cuales son las vocaciones y visiones locales en torno al crecimiento.

En este entramado, de generación y realimentación permanente, sobre el cual debemos trabajar e imaginar nuestros nuevos lineamientos estratégicos. Convendría atesorar algunas ideas vertebradoras sobre el papel susceptible de cumplir por los gobiernos y organizaciones locales para el fortalecimiento de la competitividad empresarial y territorial. La reproducción de un distrito industrial, por ejemplo, no es un proceso sencillo de construir voluntariamente, dado que en ellos confluyen una serie de factores históricos, sociales, vinculares, institucionales, financieros y fundamentalmente empresarios, de dificultosa transposición automática. Y en cuanto a los clusters, ¿sería posible, desde las instituciones y organizaciones locales, “construir” un cluster?. Nuestro examen inicial indicaría que esto sería arduo – casi imposible -- de hacer desde un gobierno local si bien, con base en impulsos primordialmente empresariales, es altamente factible que las organizaciones e instituciones locales y regionales puedan cumplir un papel activo ***dentro del cluster*** con el fin de facilitar su desarrollo y su competitividad. Estas posibilidades serán retomadas en lo concreto en algunos de los estudios de casos que se examinarán en el capítulo próximo. En beneficio de estos modelos con alta presencia local, la constitución de redes, es a nuestro entender un primer paso y un proceso abordable y que puede cobrar impulso desde la iniciativa y la política pública local y regional, con la participación de los empresarios privados y las organizaciones locales (las “instituciones de colaboración” en la definición de Porter). Las redes pueden ser complementadas con inversiones públicas concertadas con los actores locales y que asisten el proceso de mejoramiento y competitividad, impulsado desde las redes empresariales y civiles. Por último, el impulso a un programa de ciudades competitivas requiere de un cuidadoso análisis, dada la diversidad de actores y la imagen que se construye alrededor de ciertas actividades especializadas, con base en un conjunto de criterios entre los que se destacan el grado de especialización científica y tecnológica, la comunidad empresarial y el desarrollo de los vínculos de cooperación con las ciudades y regiones circundantes. Solo a título de ejemplo, y adelantándonos a lo que examinaremos con mayor detalle en el próximo capítulo, la experiencia en la ciudad de Blumenau, asentada en el desarrollo de aplicaciones informáticas altamente especializadas, nos ha

puesto en presencia de un verdadero centro de incubación de empresas; y de un caso de mejoramiento continuo con muy buenas posibilidades de convertirse en un parque científico y tecnológico y centro de innovación de repercusión regional .

Aunque limitado a experiencias aisladas de la Región de América Latina y el Caribe, en el próximo capítulo intentaremos reflejar esta complejidad y la especificidad de cada caso, así como un conjunto inicial de propuestas que de cada estudio de caso pueden comenzar a extraerse y que en lo sustancial han sido elaboradas o pensadas por los propios actores de cada experiencia. Haremos referencia también a la importancia de contar con políticas nacionales consistentes con la visión de competitividad, que reúna las condiciones macro-económicas y los incentivos micro-económicos en una perspectiva unificada y de actuación integrada de los actores privados y públicos, y entre estos últimos, los que actúan en el nivel local. Cabe hacer notar que utilizaremos la expresión “gobiernos locales” como una noción genérica, ya que la organización del Estado en cada caso condiciona esta presencia institucional de una manera específica que no es uniforme en los diferentes casos y tampoco reproducible.

2. Los estudios de casos

Los conceptos teóricos y narraciones de experiencias desarrolladas en el capítulo inicial son solo preámbulos al análisis de cinco casos de “clusters” localizados en diferentes países de América Latina y el Caribe y que en su mayor parte se originaron en desarrollos espontáneos de competitividad local y regional, y salvo en un caso, el de Blumenau en Brasil, con muy escasa o casi ninguna intervención de los gobiernos locales. La exploración en los conceptos teóricos y el examen, aunque solo muy sucinto, de la experiencia de países europeos en los que si ha existido una activa intervención pública local, nos ha sido de gran utilidad para el análisis y la comparación de los progresos logrados en los casos que cubre este trabajo; y de lo que aun quedaría por hacer, con particular atención al papel que pueden cumplir los gobiernos locales en cada uno de ellos. El propósito de estos estudios de casos, además del valor que en si mismo tienen como experiencias propias de la región, es el de extraer lecciones y criterios para la promoción de intervenciones y la participación mas activa de gobiernos locales en apoyo a las estrategias de competitividad. En alguna medida, se intentará introducir ideas nuevas para re-orientar programas de apoyo al desarrollo local, con particular atención a las áreas aún poco exploradas con relación al papel que pueden cumplir estos gobiernos y sus comunidades, en el fomento y apoyo al crecimiento económico y la integración en un mundo global. En las notas de pie de página se harán citas de conversaciones o materiales aportados por los actores, generalmente empresarios y profesionales locales, lo cual nos dará la vivencia directa de sus propias reflexiones y opiniones.



El cluster vitivinícola de la Provincia de Mendoza, Argentina

Basado en condiciones agro-ecológicas relevantes, la República Argentina ha desarrollado a lo largo de 150 años una importante economía vitivinícola, de la cual Mendoza es su más destacado exponente. Estas condiciones naturales de suelos, clima y sanidad no hubieran sido aprovechadas de no mediar la capacidad de los recursos humanos y la organización empresaria que se ha consolidado progresivamente a lo largo del tiempo y transformado profundamente en los últimos 15 años.

La Provincia de Mendoza concentra el 70% de las superficies implantadas con vid en la Argentina y, conjuntamente con su vecina San Juan, el 92% del total. El regadío, suministrado por el gobierno provincial originó, simultáneamente con el cultivo y la producción, *un rico sistema urbano*, interrelacionado por subregiones: centro-norte (Mendoza, Maipú, Luján, Godoy Cruz, Las Heras, Guaymallén, Lavalle); este (San Martín, Junín y Rivadavia); Valle de Uco (San Carlos, Tupungato, Tunuyán); sur (San Rafael y Gral. Alvear), y una verdadera relación simbiótica entre territorio y vitivinicultura. Estas ciudades (mas del 70% de la población provincial) y sus instituciones de

gobierno, han cumplido y cumplen un rol cada vez mayor en el suministro de servicios básicos y especializados.

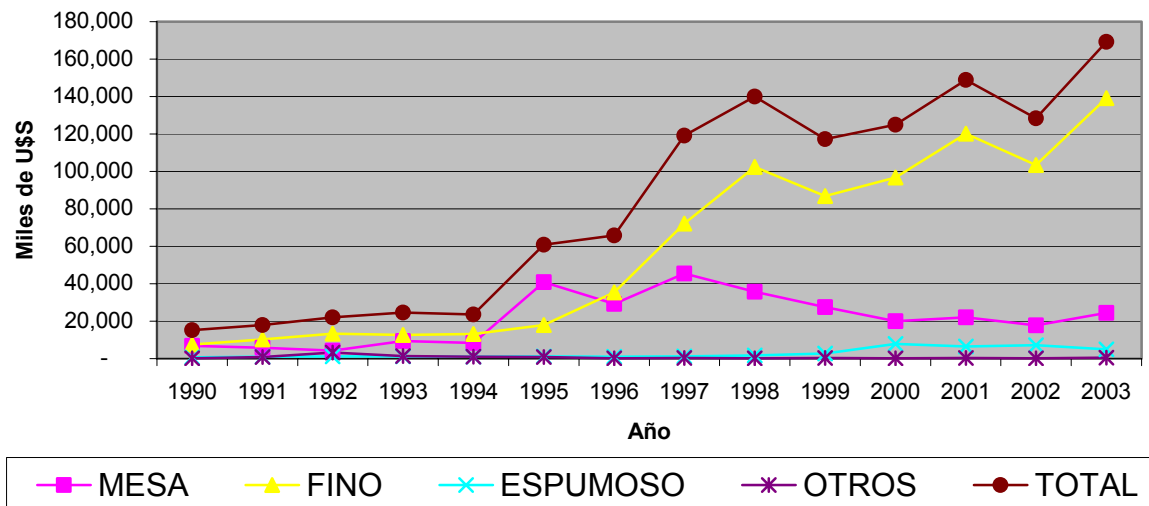
La cadena vitivinícola se conforma por los productores, los elaboradores, los fraccionadores y los distribuidores. En torno de la producción vitivinícola y la elaboración del vino – el corazón del cluster – se han desarrollado un vasto conjunto de proveedores de bienes y de servicios de apoyo, lo que genera numerosas externalidades positivas. La década del 90 se constituyó en una divisoria de aguas para la actividad vitivinícola mendocina¹³. A.M. Ruiz de Peña y H. Vila¹⁴ caracterizan la transformación registrada de la siguiente forma: “la vitivinicultura argentina vivió, durante la década de 1990, una serie de cambios estructurales que desembocaron, hacia el fin de siglo, en un nuevo modelo agro industrial. En este período se fue transitando de una industria especializada en vinos de mesa y orientada hacia el mercado nacional, a otra con altos – aunque dispares – niveles tecnológicos y dedicada a la producción de vinos de calidad, en sus distintas gamas, para la exportación y el consumo interno”. La evolución de las exportaciones refleja la dinámica del clúster basada en el crecimiento de las variedades finas, en contraste con la de los vinos “de mesa”, segmento que involucra el mayor volumen y el mayor número de productores, lo que origina no pocas controversias en el interior del sistema. El gráfico siguiente muestra la evaluación que han tenido las exportaciones argentinas de vinos, fundamentalmente originadas en la provincia de Mendoza

¹³ José Alberto Zuccardi, Presidente de Bodega Familia Zuccardi de La Agrícola S.A., posicionado originalmente en el sector trasladista que vendía vino a granel al Grupo Greco hasta que este quebró a comienzos de la década del 80, nos hacía referencia a que la importancia de la identificación de los consumidores y sus gustos resultó unas de las claves de la transformación. La otra, el conocimiento del mundo y las nuevas tecnologías. Finalmente, el desarrollo y posicionamiento de marcas propias. Así lo expresó recientemente: “Para nosotros el contacto con el consumidor fue clave porque aprendimos de sus necesidades y gustos. También vimos que la crisis del modelo anterior era terminal, sin parámetros de calidad. De modo que en los diez años que siguieron a 1981, que fueron de una crisis profundísima en el sector, nosotros crecimos trabajando con vinos elaborados con variedades finas y marcas propias. Así, en 1991 pudimos insertarnos en el mundo con un parque varietal adecuado y un estándar de calidad alto”. Agregaba que “en un primer momento, cuando arrancamos en el mercado de exportación, no había conocimiento de los vinos de Argentina: afuera todas las bodegas éramos iguales mientras que aquí competíamos con marcas muy reconocidas. Para nosotros era lo mismo desarrollarla en el mercado local que en el extranjero y no teníamos dudas sobre que ése era el camino. Si teníamos, en todo caso, muchas habilidades que desarrollar” - Entrevista mantenida en Mendoza el 01 de diciembre de 2004

Para Manuel Más, de Finca La Anita, el contacto con Europa fue decisivo para su emprendimiento familiar: “Entraba a todas las bodegas que podía para ver qué era tan distinto y aprender qué se podía hacer aquí. En la Argentina las bodegas eran enormes fábricas, semi obsoletas, mientras que llegabas a Italia y te encontrabas con un señor que tenía una casa, dos perros de raza, un jardín y su mujer vestida de seda y, en la planta baja de la casa, hacía un vino perfectito, con sus barricas y todo. Allí dijimos: hay que hacer esto en la Argentina, en esta escala, con uva del lugar” -Revista de El Club del Vino Número 174

¹⁴ A.M.Ruiz de Peña y Lillo y H. Vila. 2002. *Cambios estructurales de la vitivinicultura argentina*. INTA

Exportaciones Argentinas de Vinos



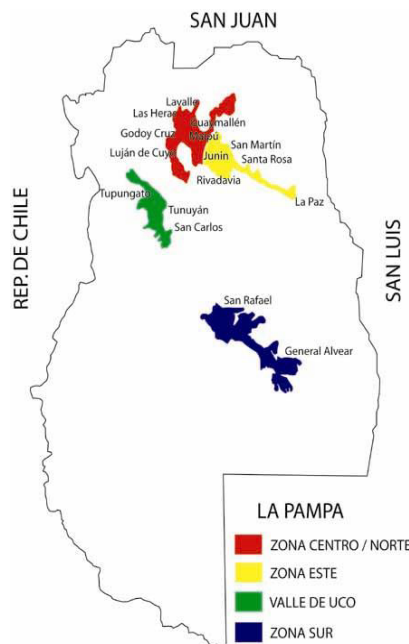
El crecimiento del clúster vitivinícola, basado en el desarrollo e implementación de medidas de carácter macro y en las enseñanzas y los esfuerzos de los propios empresarios locales, ha recorrido su tramo fundamental. Hoy, además, es un clúster que dispone de una institución efectiva y moderna— la Corporación Vitivinícola Argentina -- forjada en el concepto de la asociación público – privada, en la que numerosas organizaciones regionales y locales participan de forma directa. A partir del año 2004, el marco institucional del cluster está dado por el Plan Estratégico Vitivinícola 2002 - 2020 (PEVI)¹⁵ -- impulsado por el Instituto Nacional de Vitivinicultura (ente autárquico nacional que también en los 90 se transformó conceptualmente, pasando de ser un organismo de cupificación a un fuerte impulsor de la actividad basado en la incorporación tecnológica y el mejoramiento genético), conjuntamente con las asociaciones locales¹⁶ y los organismos tecnológicos¹⁷--, está orientado hacia el aumento de competitividad en el contexto de la globalización. Mantener sostenidamente el crecimiento de los mercados externos¹⁸ implica el mejoramiento continuo de todos los eslabones de la cadena. Allí es, justamente, dónde se genera un nuevo espacio para la participación de las organizaciones e instituciones locales, especialmente con relación a la reducción de las vulnerabilidades, la consolidación de las fortalezas y el aprovechamiento de las oportunidades. Nuestras reflexiones y las de los actores locales mas involucrados en el progreso del clúster nos han indicado que estas nuevas formas de participación local para el mejoramiento de la competitividad del cluster deberían desarrollarse fundamentalmente en el ámbito territorial de las *sub-regiones productivas y el sistema de ciudades.*, tal como se muestra en el siguiente mapa.

¹⁵ Ley 25.849 y Decreto Reglamentario 1191/2004

¹⁶ Unión Vitivinícola Argentina; Asociación de Cooperativas Vitivinícolas de Mendoza; Bodegas de Argentina; Asociación de Viñateros de Mendoza; Centro de Viñateros y Bodegueros del Este de Mendoza

¹⁷ Estación Experimental Agropecuaria de Mendoza del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

¹⁸ Argentina tiene una baja participación en el comercio internacional vitivinícola, inferior al 2% del total mundial



Las sub-regiones y redes de ciudades al interior del clúster permitirán fortalecer y establecer nuevos lazos entre el sector público, las universidades y los sectores productivos, conformando sistemas territoriales de transferencia de tecnologías y organización empresarial. Las redes sub-regionales son importantes también para integrar cadenas productivas y promover sistemas colaboradores en el desarrollo y transferencia de aplicaciones informáticas, y la provisión de infraestructura y servicios especializados e integrados, entre los que se destacan los servicios logísticos y la provisión de conectividad virtual, con servicio de banda ancha. En el estudio hemos identificado asimismo numerosas actividades cuya responsabilidad debería ser en el futuro compartida con y entre los propios gobiernos municipales mendocinos, comenzando por fortalecer la participación de la comunidad en la formulación de planes estratégicos y la planificación territorial y urbana local, con base en las necesidades de expansión productiva del clúster y actividades asociadas a la mejora en la calidad de vida. Bajo su propia responsabilidad, los gobiernos municipales, en este caso a nivel individual, deberían asumir mayores responsabilidades en el

apoyo a los programas educativos y de formación profesional y de capacitación laboral, la creación de Centros de Negocios para el asesoramiento a los pequeños y medianos productores sobre temas relacionados con el financiamiento, mercadeo internacional y modernización tecnológica, servicios locales de información y asesoramiento a los productores sobre legislación nacional y provincial, servicios de incubación y su activa participación en los programas de fortalecimiento de la seguridad ciudadana local.

Todos estos tópicos a nivel local, aun cuando gozarían del apoyo empresarial y de la sociedad civil, son aun asignaturas pendientes, ya que las iniciativas existentes no han descendido aun de los niveles nacionales y provinciales. La organización de sub-regiones vitivinícolas, la intervención más activa de los municipios, las redes de ciudades y redes logísticas y de conectividad virtual son iniciativas de gran potencialidad que aun esperan su turno. Los beneficios esperados de una mayor integración y participación local pueden ser traducidos en economías de especialización, mejor acceso a los mercados y menores costos de transacción y una mayor y mejor integración de productores medianos y pequeños, hoy débilmente integrados en el desarrollo del clúster.

El cluster del salmón en la X Región de la República de Chile

Basado en las ventajas naturales de la X Región de la República de Chile y en la extraordinaria adaptación al medio de la especie originaria de los mares del norte, el cultivo industrial del salmón constituye un formidable exponente del desarrollo reciente de un cluster globalizado orientado a la exportación, que creció en la última década a una tasa promedio del 22% anual. En menos de veinte años, la participación de Chile en el cultivo mundial de salmón y trucha pasó del 1% en 1987 al 40% en el 2004; de producir 2.000 toneladas a 600.000 toneladas y de exportar 8 millones de dólares FOB a hacerlo por más de 1.150 millones en el 2003 (con proyección de 2.000 millones hacia el 2010). La generación de las ventajas competitivas que lo posibilitaron, constituye un ejemplo de la puesta en



práctica de una teoría a través de ejecutores convencidos de que el mejoramiento continuo es la base del aumento de la productividad¹⁹.

Inicialmente, las bahías marinas protegidas, la pureza y temperatura de sus aguas, los lagos de aguas dulces y la calidad del ambiente despertaron la posibilidad de implantar el cultivo, conduciendo de forma artificial el ciclo natural de reproducción en aguas dulces y crecimiento en aguas saladas. Los criterios de manejo de los recursos ictícolas y las reglamentaciones que limitan las extracciones anuales por razones de equilibrio biológico, mas la demanda mundial creciente y los precios de mercado, brindaron las condiciones que impulsaron la implantación y el veloz desarrollo de la actividad, en la línea orientada por Noruega y Escocia. ***El desarrollo y expansión estuvo liderado en forma casi excluyente por el sector privado, acompañada por el otorgamiento de concesiones marítimas litorales por parte del Gobierno Nacional, sin las cuales la actividad no hubiese tenido el sustento jurídico imprescindible para su inserción en la globalización.*** La actividad de la salmonicultura ha hecho centro en la X Región que tiene a las ciudades de Puerto Montt (sobre el majestuoso seno y estuario de Reloncaví) y Puerto Varas, a orillas del bellissimo Lago Llanquihue, de rica calidad fundacional, como sus núcleos urbanos preponderantes.

El carácter eminentemente local del clúster se refleja en sus orígenes. Fueron 17 productores quienes, finalizando la década del 80, conformaron la Asociación de Productores de Salmón y Trucha de Chile, actualmente Asociación de la Industria del Salmón, SalmónChile la que, en opinión Cecilia Montero²⁰ “es un órgano que ha cumplido un rol determinante en el perfeccionamiento de la normativa reguladora de concesiones de bahías, en la acreditación de estándares de calidad de la producción exportable, así como en la definición de estándares de procesamiento, posteriormente adoptados por la autoridad sectorial (Servicio Nacional de Pesca) para el control de normas de calidad en las plantas” agregando que “en forma temprana, cuando el monto de las exportaciones era de apenas unas 1.000 toneladas, *los productores visualizaron la importancia de desarrollar una acción concertada.* Por otra parte, se establecieron estándares de calidad mínimos para los productores con la asistencia de la Fundación Chile”. El Instituto Tecnológico del Salmón, INTESAL, creado por la Asociación, es el activo y eficiente brazo tecnológico del clúster.

El cuadro siguiente muestra la evolución de las exportaciones del cluster, demostrativo de su incesante crecimiento en una década

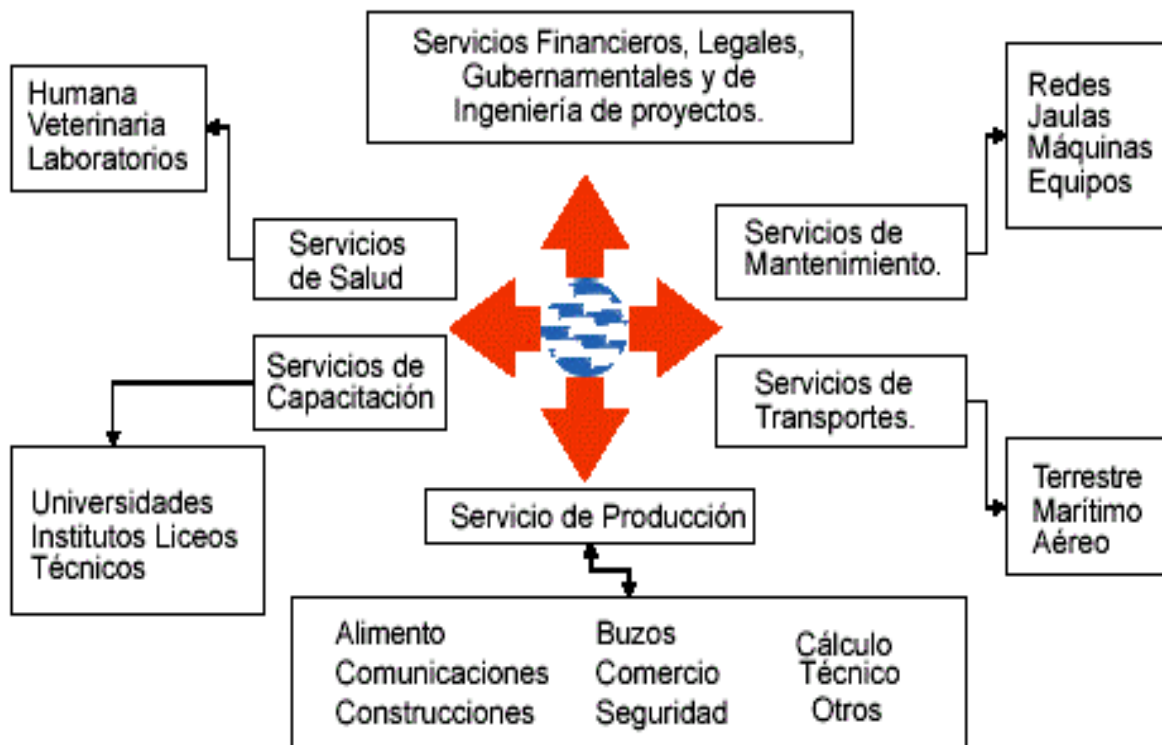
¹⁹ Los precios promedios del año 2003 son inferiores en un 24,6% a los de 1992 (máximos de la serie analizada) pero superiores en un 25% y un 36,7% a los de los años 2001 y 2002, respectivamente.

²⁰ Cecilia Montero. 2004. *Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile.* CEPAL

Exportaciones de salmón y trucha		
Millones de dólares FOB		
1994	349	
1995	489	40,2%
1996	538	10,1%
1997	668	24,2%
1998	714	6,7%
1999	818	14,6%
2000	973	19,0%
2001	964	-0,9%
2002	973	0,9%
2003	1.147	17,9%
2004	1.439	25,4%

Fuente: SalmónChile

El diagrama siguiente sintetiza la organización y los servicios actuales en el clúster del salmón chileno y del mismo pueden extraerse las primeras conclusiones sobre el papel mas activo que pueden llegar a cumplir las instituciones locales



Si bien las instituciones nacionales han tenido hasta ahora (y continuarán teniendo) un papel sustantivo en el desarrollo del clúster, afloran otras instituciones regionales. Por ejemplo, la Comisión de Borde Costero es ya una entidad dependiente del gobierno regional, tiene a su cargo la labor de zonificación de usos del borde costero, encaminada a lograr un ordenamiento territorial en materia de asentamientos poblacionales, operaciones industriales, recreacionales, turísticas, pesqueras y acuícolas, de manera que estas actividades pueden desarrollarse armónicamente y los conflictos de

uso puedan minimizarse. La expansión prevista de la producción de salmón en cautiverio (pasar de las 520.000 tn del año 2004 a 1.000.000 de tn. en el 2010²¹), tendrá impactos no menores en el territorio y en la demanda de servicios. Esta expansión “agotará”, en primer término la posibilidad de las áreas y zonas en las cuales actualmente está asentada (X región), ya que tiene un límite que está dado por la “carga biológica” originada en las actividades de cultivo y por la zonificación costera: dónde hay centros de cultivo no pueden desarrollarse otras actividades. En este contexto



marcadamente expansivo, que impactará también la XI región con centro en Puerto Aisen, aparecen un conjunto destacado de acciones, algunas de las cuales pueden ser abordadas con la decisiva contribución de los gobiernos y organizaciones regionales y locales. La gestión integral del territorio y los conflictos entre diferentes usos (verbigracia, salmonicultura vs. ecoturismo) deberán ser objeto de creciente atención y las autoridades locales pueden jugar un importante rol. Además de la necesidad de emprender un proceso de concertación entre los posibles usos alternativos del borde costero orientado a lograr un desarrollo territorial armónico, se reconocen acciones que también aquí podrían ser emprendidas a través de los gobiernos regionales y municipales, destacándose entre ellas las que involucran la planificación y ordenamiento del crecimiento urbano; la regulación del transporte de sustancias nocivas; la oferta de servicios especializados adaptados a la evolución del cluster; el control y manejo de sustancias peligrosas; la medición continua de impactos ambientales; conectividad virtual en especial banda ancha.

Es conocido que la estructura institucional del Estado chileno no ha sido históricamente favorable a la descentralización de responsabilidades hacia los niveles menores de gobierno, lo cual está revirtiendo en los últimos años de manera muy paulatina. Por otra parte, cambios profundos en la institucionalidad actual podrían no tener efectos favorables sobre los saltos cualitativos y cuantitativos que se deben producir para mantener la competitividad del clúster en los mercados internacionales. Por ello, la puesta en práctica de las recomendaciones que se realizan en este trabajo requerirá de concertaciones explícitas entre diferentes niveles de gobierno e instituciones, y una amplia colaboración del sector privado y de la sociedad civil. Estos procesos han comenzado a ocurrir “de facto” y, con estos antecedentes, es posible incorporar de manera mas orgánica a las autoridades y organizaciones locales en los diálogos e implementación

de aspectos importantes del plan estratégico del clúster y en la adopción de medidas que reduzcan las vulnerabilidades locales. En el proceso de fortalecimiento y adquisición de nuevas capacidades en los ámbitos públicos locales para asumir responsabilidades que hoy están en manos de organizaciones nacionales, se requerirá de un apoyo continuo del gobierno chileno y de las mismas instituciones nacionales, donde aun se atesora el monopolio del conocimiento y de las actuaciones públicas en el clúster.

²¹ Entrevista mantenida en Puerto Montt con el Lic. Hugo Escobar León de CORFO

El cluster del camarón en las provincias de Guayas, Manabí, El Oro y Esmeraldas, República del Ecuador

Ecuador es considerado una zona ideal para el desarrollo de la acuicultura en sus áreas costeras estuarinas, de buenos suelos y con condiciones ambientales apropiadas. El cultivo del camarón se inició en el año 1968, en Santa Rosa, provincia de El Oro, por **impulso del sector privado**, el que ha continuado siendo el motor permanente de la actividad. Hoy se concentra principalmente en la Provincia de Guayas (70% de los establecimientos). Luego siguen Manabí con el 16%, El Oro con el 8% y Esmeraldas con el 6%. Guayaquil es el principal centro del cluster, con las sedes de las principales compañías elaboradoras y exportadoras, de la Cámara



Nacional de Acuicultura y de los principales institutos tecnológicos y universitarios del cluster. En los 20 años anteriores a 1998 (aparición del virus de la mancha blanca que estragó los cultivos), la producción había crecido a un promedio anual del 22%, lo que llevó a que el Ecuador produjese el 20% del total cultivado en todo el mundo y que la actividad generase 250.000 empleos directos y participase con el 5,2% en el PBI²². Por causa de la mancha blanca, la producción del año 2000 fue un 67% de la registrada dos años antes, con su secuela de cierre de emparadoras, laboratorios, granjas y fábricas de alimentos balanceados; todos los integrantes de la cadena de valor del cluster, en

suma. Pese a ello, el cluster ha tenido una marcada recuperación: entre 1999 y 2004 la producción creció un 55%, basado en *una importantísima infraestructura productiva, en una capacidad empresarial de envergadura y en una marcada concentración de las actividades* (el 23% de los exportadores despacha el 80% del producto).

En este proceso de recuperación ha tenido participación decisiva la entidad representativa de la **asociatividad** del cluster, la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) creada mediante ley en Julio de 1993, ente sin fines de lucro resultado de la fusión de la Federación Ecuatoriana de Exportadores de Camarón (FEDECAM), la Cámara de Productores de Camarón (CPC) y la Asociación de Laboratorios (ALAB), las **redes históricas del cluster**. La Cámara Nacional de Acuicultura ejerce la representación gremial frente a las diferentes instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales; representa el 99.1% de los exportadores de camarón y cuenta con 708 compañías afiliadas, entre ellas productores, fabricantes de alimento balanceado, laboratorios de larvas, empresas proveedoras de insumos y servicios nacionales e internacionales.

²² En sus inicios, el 85% del camarón exportado correspondía al producto de la pesca marítima y el 15% al cultivo. Actualmente, el camarón de cultivo representa entre el 90 y 96% del total exportado, fundamentalmente en su variedad conocida como “camarón blanco” (white shrimp), de la que Ecuador ha sido el productor principal durante varios años.

EXPORTACIONES ECUATORIANAS DE CAMARÓN		
	LIBRAS	DOLARES
AÑO	TOTAL	TOTAL
1994	\$ 156.200.837	\$ 514.300.355
1995	\$ 190.862.764	\$ 665.174.330
1996	\$ 188.541.533	\$ 615.307.842
1997	\$ 240.004.270	\$ 871.664.844
1998	\$ 252.985.907	\$ 875.050.894
1999	\$ 209.040.500	\$ 616.942.115
2000	\$ 82.955.793	\$ 297.408.403
2001	\$ 99.801.296	\$ 280.694.073
2002	\$ 103.033.746	\$ 263.859.174
2003	\$ 126.750.834	\$ 303.820.896
2004	\$ 128.534.366	\$ 285.046.126
Promedio 5 últimos años	\$ 108.215.207	\$ 286.165.735

Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

Los grandes condicionantes de naturaleza macro que hoy enfrenta el cluster son: a) las secuelas del virus de la mancha blanca y cómo evitar una nueva aparición catastrófica; b) la competencia por los mercados y la caída de los precios de exportación; c) la predominancia absoluta del mercado de los EEUU (63%) frente a Europa (28%) y Asia (6%); y d) las crecientes exigencias de calidad y bioseguridad de los mercados internacionales. Pero, además, existen otros condicionantes potenciales, destacándose el que se vincula con el sostén territorial del clúster. La crisis y sus consecuencias sociales relegaron a un segundo plano los conflictos institucionales y económicos por el uso de los espacios costeros por parte de las distintas actividades alternativas, así como la discusión ambiental por la eliminación de los manglares a expensas de las piletas de cultivo. Sin embargo, los conflictos existían: al momento de la catástrofe la sinergia público - privada presentaba fuertes debilidades, aun no solucionadas. Los principales son:

- Conflictos de intereses por el uso en la franja costera: cultivo del camarón, la pesca, la recreación, la agricultura cercana al borde costero, el desarrollo urbano, el transporte acuático, la explotación de hidrocarburos y el ecoturismo
- Conflictos institucionales por la multiplicidad de agentes públicos intervinientes en la planificación del borde costero y en el otorgamiento de concesiones para nuevas explotaciones
- Conflictos sobre la interpretación técnica de las implicancias de la expansión del cultivo del camarón sobre los bosques de mangle

El Programa de Manejo de Recursos Costeros (PMRC) creado con el propósito de conservar, restaurar, proteger y promover el desarrollo sustentable de los recursos costeros, utilizando la coordinación interinstitucional, la participación de las comunidades costeras y los usuarios, podría

ser un ámbito propicio para evitar nuevas controversias, seguramente de negativas secuelas, y generar nuevas dinámicas de asociatividad. Bastaría introducir modificaciones en la legislación, fortaleciendo la concertación público - privada a través de la acción local conjunta de la Cámara Nacional de Acuicultura y de la asociación de las provincias de Guayas, Manabí, El Oro y Esmeraldas y los municipios costeros involucrados, aprovechando que en el Programa de Manejo de los Recursos Costeros se proyecta extender las competencias de municipios, consejos provinciales y entidades de desarrollo en torno al manejo costero integrado.

El activo proceso de descentralización actualmente en marcha en el Ecuador, mediante el cual se transfieren progresivamente las responsabilidades del gobierno nacional a los gobiernos seccionales, añade una nueva dimensión institucional e incentivos para identificar, proponer y dar comienzo a la ejecución de acciones concertadas entre diferentes niveles de gobierno, mediante el traspaso de ciertas competencias y responsabilidades a los consejos provinciales y municipios, promoviendo además la creación de mancomunidades. En el estudio de este caso se ha identificado la posibilidad de promover la creación de una Corporación Regional de carácter público-privada en la que participarían los cuatro Consejos Provinciales con autoridad territorial sobre el área del clúster y el sector privado, a través de las diferentes cámaras y asociaciones. La nueva Corporación podría incluso aprovechar infraestructuras de corporaciones regionales existentes, cambiando o ampliando sus esferas de acción. El modelo reproduciría en alguna medida las experiencias actuales con organizaciones regionales en el Reino Unido o en Francia, a los cuales hemos hecho referencia en un capítulo anterior del estudio.

El cluster informático de Blumenau, República de Brasil



Blumenau (Estado de Santa Catarina en el sur del Brasil), tiene una población de 260.000 habitantes (500.000 incluyendo su área de influencia). Fue fundada en 1850 por colonos alemanes quienes le otorgaron, desde sus orígenes, un perfil distinguible dentro del país por su organización social y empresaria y su calificada fuerza laboral. Es, además, un bello y confortable habitat urbano que combina oferta industrial y oferta turística aprovechando, en este caso, su cercanía con las playas de Itajaí, además de la propia oferta del lugar. En la década del 60 Blumenau se perfiló como uno de los centros más importantes de la industria textil del país, que inicialmente se asentó en la empresa Hering, fundada varias décadas antes, y que hoy incluye a las también significativas Artex, Cremer, Karsten, Sulfabril e Teka. En 1969 un grupo de

13 grandes industrias textiles de la región se reunieron para crear la empresa CETIL – Centro Electrónico de la Industria Textil –, quien proveería a sus fundadores (y luego a terceros), de servicios informáticos para contabilidad, pagos y compras, fundamentalmente. ***Esta decisión empresarial – y su envergadura – fueron decisivas para la generación de un polo de informática en Blumenau***²³

²³ CETIL se transformó en 1973 en empresa independiente llegando a ser, en la opinión del Ing. Hans Prayon, Presidente del Consejo de Administración de Hering “el mayor emprendimiento de servicios de informática de América Latina, con filiales en todos los estados brasileros”. Basados en los programadores surgidos de CETIL se “originaron los primeros softwares para la automatización bancaria del Brasil y los primeros sistemas orientados

La apertura arancelaria de los 90 permitió la incorporación de nuevas herramientas que apoyaron el desarrollo de pequeñas y medianas empresas de software, las que encontraron campo fértil en el proceso de tercerización de servicios emprendido por las grandes empresas industriales en procura de la optimización de sus costos, para poder enfrentar la competencia originada, justamente, en esa apertura²⁴ **En 1992, estableciendo un antes y un después en el proceso, surge Blusoft –**



Blumenau Polo de Software --, cuyo objetivo es planificar, implementar y gerenciar actividades asociativas de las empresas del software de Blumenau **con el apoyo del gobierno local.** Fueron fundadores de Blusoft la Prefectura Municipal de Blumenau²⁵, la Asociación de Empresas Brasileiras de Tecnología de Información, Software e Internet (Assespro), la Asociación Empresarial de Blumenau y la Universidad Regional de Blumenau. **Blusoft es, en consecuencia, un hito de carácter institucional en el proceso de crecimiento del polo del software de Blumenau bajo la asociación pública local y**

privada, en continuo perfeccionamiento²⁶.

El ambiente o **la atmósfera** de Blumenau, es de permanente mejoramiento, actualización y difusión a través de la actividad empresarial y de sus varias ferias anuales (científicas, técnicas y turísticas), y que ha llevado a generar la idea de un **“Label Blumenau”, basado en la calidad, la confiabilidad y la logística.** Así ha evolucionado el sector en 10 años:

Desempeño del Sector de Informática de Blumenau en los últimos 10 años

Año	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Empresas	135	167	231	258	293	304	365	420	442	466	489
Personas	2100	2600	3000	3200	3500	3740	3980	4220	4460	4700	4940
Facturación del Sector (en millones de R\$)	38	47	56	65	72	89	110	130	156	180	200
Recaudación del ISS* del sector (en miles de R\$)	180	223	245	297	392	429	515	618	671	724	777
Porcentual de participación sobre el total de recaudación del ISS*	1,55%	1,92%	2,03%	2,25%	2,98%	3,35%	4,02%	4,82%	5,62%	6,42%	7,22%

Fuente: Blusoft

hacia la administración pública” y en esa década, cuando aún no existían los microcomputadores, “CETIL disponía de más computadoras de gran porte que toda la Argentina” Entrevista en Blumenau el 26-01-2005 del Brasil y los primeros sistemas orientados hacia la administración pública” y en esa década, cuando aún no existían los microcomputadores, “CETIL disponía de más computadoras de gran porte que toda la Argentina” Entrevista en Blumenau el 26-01-2005

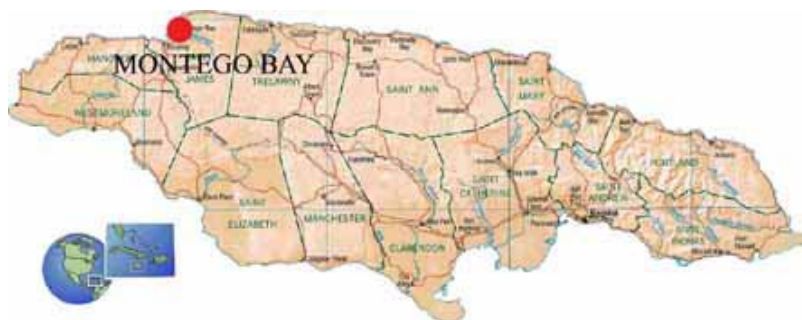
²⁴ Entrevista con Hans Prayon citada

²⁵ El Título III, artículo séptimo de las Competencias Municipales, establece que compete al Municipio: “adoptar una política en el área de informática verificando la formación de un polo de desarrollo”.

²⁶ Néstor Bercovich y Charles Schwanke indican que el 70% de los productos que el polo informático de Blumenau ofrece fueron lanzados al mercado después de 1995; y que el 63% de las empresas se encuentran desarrollando nuevos productos.

Los éxitos no han entorpecido la comprensión del proceso de mejoramiento continuo en el que están inmersas la ciudad y sus empresas, el que actúa casi como un mandato fundacional. Esta conciencia es la que ha llevado a la conducción política y gerencial de Blusoft a identificar los nuevos escenarios que exigirán nuevas respuestas por parte de la asociación público – privada, ya que entienden que los años por venir representan desafíos renovados para las empresas desarrolladoras de software de Blumenau, en cuanto a aspectos esenciales como la competencia en los mercados de exportación, carencia de mano de obra calificada, costo de los servicios de capacitación externos a la región, desarrollo de productos de mayor valor agregado, entre otros.

Dada la historia institucional y empresaria, seguramente se producirá una nueva modificación estructural que generará la posibilidad de dar un nuevo salto en la competitividad del sistema local. El nuevo plan estratégico del clúster ha puesto su acento en una intensificación de la asociación y en un “upgrading” del proceso interactivo, con base en instrumentos específicos como la implantación de parques tecnológicos; mayores esfuerzos locales en la generación y retención de talentos; atracción de nuevos profesionales especializados y la **creación del Fondo Municipal de Tecnología e Innovación**. La dinámica asociativa y la colaboración público privada ya operan normalmente y la participación del nivel municipal en el diseño y ejecución de este nuevo salto estratégico, ha continuado siendo muy dinámica. Entre los proyectos que actualmente se analizan en el Municipio de Blumenau se destacan los de calificar mano de obra local de acuerdo a un plan de desarrollo y crecimiento del clúster basado en productos y servicios complejos de alto valor agregado, impulsar la participación de las empresas locales en proyectos de alcance nacional e internacional y promover la constitución del Parque Tecnológico Blumenau



El cluster turístico de

Montego Bay, Jamaica

Montego Bay (85.000 habitantes) es la segunda ciudad de Jamaica luego de su capital, Kingston. Es también el centro principal de llegada de los flujos turísticos externos que arriban a

Montego Bay Freeport y al aeropuerto internacional Sir Donald Sangster. La industria turística en Jamaica es hoy claramente exitosa, luego de la fuerte recesión que sufriera en el final de la década del 70 cuando el arribo de turistas cayó más de un 30% entre 1975 y 1977 y varias cadenas de hoteles de mayor relevancia internacional abandonaron el país. El Estado tomó la decisión de hacerse cargo de cerca del 50% de la capacidad instalada para “evitar la expansión del desempleo” y realizó luego significativos esfuerzos para una adecuación y adaptación del sector en busca de recobrar el espacio perdido. Su resultado fue una sostenida expansión a partir de los finales de la década del 80, que llevaron a que los arribos de visitantes pasaran de 1,24 millones en 1990 a 2,01 millones en 1999.²⁷ y que, además, la industria turística originara alrededor del 50% de los ingresos externos brutos de los sectores productivos, empleara 75.000 personas en forma directa y 90.000 en forma indirecta, contribuyera significativamente con el crecimiento del PBI y a los ingresos gubernamentales

²⁷ Jorge Katz, 2004. The Jamaican economy at a cross-roads. IADB

provenientes de las tasas y, además, generara considerables inversiones en forma directa e indirecta en aquellos sectores con los cuales se encuentra vinculada²⁸.

El marco institucional está constituido principalmente por las siguientes asociaciones:

- The Jamaica Tourist Board
- The Tourism Product Development Company
- The Jamaica Business Development Centre
- The Factories Corporation of Jamaica
- The Ports Authority of Jamaica
- The Airports Authority of Jamaica
- The Jamaica Hotel & Tourist Association
- The Jamaica Association of Villas and Apartments
- The Montego Bay Chamber of Commerce

El Tourism Product Development Co. Ltd. puede considerarse un ejemplo interesante de asociación público – privada, ya que es una compañía privada que nuclea los intereses empresarios y oficiales. Su Gerente es el Director General del Ministerio de Turismo y el Directorio se conforma por las instituciones que representan al sector público y al privado. Sus objetivos son la planificación e implementación de proyectos en las áreas turísticas prioritarias, el desarrollo y la promulgación de estándares y líneas de acción para la industria y la coordinación de políticas y el desarrollo de recursos humanos y guías de verificación de competitividad global. La Corporación también actúa desarrollando proyectos especiales (por ejemplo como catalizador o facilitador o asistiendo en el mejoramiento de la infraestructura física y el medio ambiente) y en el fortalecimiento de recursos humanos, área en la que ofrece un amplio programa que incluye la educación continua a través de instituciones locales y regionales (por ejemplo la tarea que realiza el Montego Bay Community College, quién tiene mas de 1000 estudiantes, la mayoría de los cuales se ubica en el segmento de los 16 años)²⁹.

Estas realidades y estas políticas sin embargo, solo se ven reflejadas en el tramo hotelero “all inclusive” y en algunos pocos emplazamientos costeros bajo explotación privada mediante concesión pública. La consideración de Montego Bay como un todo no parcializado para el desarrollo del cluster turístico, requiere un análisis más amplio de los factores vinculados con los problemas que se detectan en el manejo del ambiente y la atmósfera urbana, la calidad edilicia , la infraestructura, los servicios públicos generales y específicos, la protección ambiental, las aptitudes individuales y empresariales, la vida cultural, los cafés y restaurantes y los entretenimientos. En suma, todos aquellos aspectos que hacen al enfoque integral de la región y su aptitud para formalizar una oferta también integral en el mercado globalizado. La “región urbana” de Montego Bay muestra hoy considerables carencias, tal como lo destacan distintos analistas, la observación del visitante y la opinión de funcionarios e informantes calificados (entre ellos, del sector empresario), en una revisión de aquellos factores que caracterizan el cluster. Montego Bay.

²⁸ Exposición del Ministro de Industria y Turismo. Debate presupuesto 2004-2005

²⁹ Ms Beverley Tulloch, su Directora, estima que los graduados de su colegio tienen buen desempeño laboral y profesional y que solamente unos pocos tienen dificultades en conseguir trabajo. Cree, también, que por impacto de la globalización, es necesario establecer mayores vínculos con instituciones del exterior. Una política importante del Community College son las vinculaciones que mantiene con instituciones oficiales y privadas para mantener actualizado su currículo educativo



Ningún componente de la oferta específica de Montego Bay como “región urbana integral” (como cluster urbano) alcanza el nivel superior de valoración para aquellos informantes y, en algunos de los rubros, las prestaciones son calificadas de manera extremadamente severa, tal el caso de la protección ambiental, el habitat urbano, la vida cultural y los servicios³⁰. ***En la situación presente, por ejemplo, no existe posibilidad alguna de desplegar el “sello de calidad Montego Bay” dada su notoria baja competitividad urbana.***

Esta circunstancia había sido advertida algunos años atrás desde el medio local, cuando el ***Parish Council había unido sus esfuerzos con destacados grupos privados locales para corregirlo, a través de la Greater Montego Bay Redevelopment Company.*** La tarea de esta asociación público – privada desembocó básicamente en una planificación general y en la identificación de proyectos específicos prioritarios, de concreción parcial y discontinua, la que debería ser actualizada y proseguida con criterio de regeneración urbana, concepto que muestra importantes éxitos en ciudades del norte europeo y latinoamericanas. No obstante el trabajo de planificación detallado que habría que realizar para precisar los alcances e intensidad de las acciones a emprender en el presente, surgen claras las direcciones en las que resulta imprescindible una intervención de tipo asociativo entre las instituciones locales, públicas y privadas y el gobierno nacional, recreando el intento inconcluso de la *Greater Montego Bay Redevelopment Company*. Los aspectos más importantes que se destacan son: renovación urbana de áreas edilicias deprimidas; remodelación y protección de costas y rehabilitación de playas; rehabilitación y desarrollo de la infraestructura de conectividad; el saneamiento urbano; los servicios de seguridad y el apoyo a la hotelería local independiente. *Greater Montego Bay Redevelopment Company* continúa siendo una respuesta apropiada para ello y cuenta con un formidable apoyo de los sectores empresariales locales.

Conclusiones y reflexiones sobre los estudios de casos

Los estudios de casos han permitido observar desarrollos atrayentes que generan espacios mayores de intervención local y de cooperación público-privada. El agua para irrigación, base del cultivo de la vid en Mendoza, es un ejemplo de eficiencia de la gestión estatal descentralizada. Por su parte, los organismos autárquicos y las universidades han conducido el desarrollo tecnológico inicial en la vitivinicultura, la salmonicultura y la camaronicultura; en estos dos últimos ejemplos, tempranamente

³⁰ Probablemente la degradación del litoral marítimo que muestran las fotos sea el rasgo más visible de ese deterioro urbano

aparecieron organizaciones privadas -- amparadas por políticas públicas de desregulación y privatización--, que se han convertido en dinamizantes del proceso y tienden a ocupar un papel central, de la mano de las crecientes exigencias de competitividad y calidad de los mercados internacionales, especialmente de carácter biotecnológico.

Los posibles “espacios de intervención” de los gobiernos y asociaciones locales que surgen del marco teórico analizado, vg, promoción y fortalecimiento de redes inter-empresarias; mejoramiento de la logística y los sistemas de información; desarrollo de infraestructuras económicas especiales; mejoramiento de los sistemas de conectividad física y virtual; ciudades y redes de ciudades competitivas; parques científicos y tecnológicos; seguridad y protección ambiental; reformas institucionales, etc.--, también aparecen como corolarios en los estudios de casos, aunque no en todos ellos las organizaciones e instituciones locales han tenido similar participación o una actuación protagónica. En los ejemplos ha surgido con nitidez el carácter decisorio del sector privado local, tanto en el inicio del cluster cuanto en la superación de las crisis que en el tiempo han aparecido, sin que tuviese importancia si el desarrollo es centenario, como el caso de la vitivinicultura de Mendoza o “moderno” como la salmonicultura chilena y la camaronicultura ecuatoriana.

El apoyo normativo del gobierno central ha sido sustantivo en aquellas producciones que requerían, por ejemplo, de una concesión nacional (de aguas y áreas públicas para la producción en cautiverio del salmón y el camarón); o para tipificación y control de las producciones, cuando había que asumir responsabilidades frente a los mercados externos, por ejemplo. O, alternativamente, la inexistencia de un sistema normativo fuerte o la omisión en su aplicación, que condujo al visible deterioro que evidencian los recursos naturales costeros en Montego Bay o la destrucción parcial del mangle en la Provincia de Guayas. En Montego Bay, el gobierno de Jamaica, afectado por los problemas fiscales y el desbalance externo, parece haber estado más concentrado en la generación de divisas que en el desarrollo sustentable de la región. En el cuadro de los casos examinados solo el ejemplo de Blumenau sobresale como un intento de cooperación pública-privada consumado en el cual el Gobierno Municipal, los empresarios y actores locales y la Universidad colaboraron activamente en el desarrollo del clúster con esquemas institucionales y organizativos formales que no se han logrado desarrollarse tan eficazmente en los demás ejemplos examinados en este trabajo.

Cabe hacer notar también que, sin excepción, el capital social y las asociaciones y redes empresarias han sido y son relevantes. Y en todos los casos, han advertido tempranamente las tendencias y han liderado los cambios, tal como lo muestran, elocuente y definitivamente, la vitivinicultura mendocina, la salmonicultura de Chile y la camaronicultura de Ecuador. En la X Región de Chile y en las provincias costeras de Ecuador, los sectores privados y sus asociaciones comandaron el proceso y la superación de las crisis. También los grupos privados tecnológicamente avanzados de Mendoza impusieron el cambio a las viejas estructuras estatales sectoriales centrales, más propensas a la regulación burocrática que a la competencia. Pero, a excepción de lo que ha sucedido en Blumenau, este liderazgo de los grupos privados locales no es enteramente compartido, todavía por los gobiernos locales. Por el contrario, las evidencias indicarían que se han generado más empatías entre las asociaciones (las “instituciones de colaboración”) y los gobiernos centrales (el síndrome de la búsqueda de subsidios, tal vez) que entre ellas y los gobiernos locales, los que por el momento marchan por andariveles distintos.

En el anexo que se incluye en el trabajo y acompaña las conclusiones más relevantes de los estudios de casos realizados se anticipan en forma breve, y para cada uno de ellos, propuestas de líneas de acción que involucran a los gobiernos y organizaciones locales bajo un nuevo enfoque de

competitividad y colaboración con las organizaciones privadas y no gubernamentales que participan o pueden participar en una estrategia de competitividad local. Las propuestas fueron en realidad producto de los encuentros y conversaciones con los actores públicos y privados locales que, por el interés que despertó la iniciativa del Banco, se sumaron a la tarea de pensar creativamente sobre qué más se puede hacer para crear espacios de colaboración que contribuyan al desarrollo productivo local en un mundo crecientemente globalizado y abierto.

3. Hacia un nuevo enfoque sobre el valor agregado de los gobiernos y organizaciones locales en apoyo a las estrategias de competitividad

Tal como hemos constatado en este trabajo, históricamente en la Región de América Latina y el Caribe han sido los gobiernos centrales los responsables de las grandes políticas de desarrollo territorial, contexto en el cual el papel de los gobiernos locales estaba circunscrito a lo municipal y urbano, esto es, la provisión de ciertos servicios públicos y la construcción y mantenimiento de alguna infraestructura básica. Desaparecidas o fuertemente amenguadas la generación de ventajas “competitivas” artificiales y transitorias provenientes del arbitrio de los gobiernos centrales – zonas especiales de promoción, subsidios sectoriales, diferencias impositivas, construcción de infraestructuras dedicadas, créditos preferenciales, por ejemplo--, se abre un espacio para que las expresiones locales puedan tener un papel inmediato y continuo en la generación y afianzamiento de sus propias ventajas competitivas. Esto, en la medida en que se encuentren los mecanismos a través de los cuales puedan dar un salto de calidad y gestionar el proceso de competencia territorial por inversiones, algo así como un “upgrading” en las políticas de desarrollo local, buscando “un espacio más explícito destinado a promover, a través de actores locales, la creación de un entorno competitivo, la inversión privada, el fortalecimiento del tejido empresarial local, la generación de empleos estables y el crecimiento económico”³¹

En apoyo de esto acude la circunstancia que la “reforma y modernización del Estado” basada en la delegación, privatización, transferencia y descentralización, ha cumplido un ciclo o está cercano a cumplirlo. Los últimos veinte años muestran evidentes logros en la delegación de responsabilidades de inversión, gestión y administración desde el Estado central a los niveles inferiores de gobierno y al sector privado. Sin embargo, es necesario aun encontrar una respuesta adecuada a las exigencias de competitividad que plantean las “aglomeraciones productivas” ya que, sea por defecto o por exceso, las estructuras institucionales no reflejan en plenitud ni la complejidad de sus interrelaciones y demandas ni la gestión del territorio en el cual se asientan, generándose un evidente vacío que tiene que cubrirse con gestión y no con burocratización.

El proceso o espacio de modernización no es, por lo tanto, “reformular y modernizar” lo que ya se venía haciendo de un modo centralizado para ejecutarlo de un modo mas desconcentrado o descentralizado, sino de generar una nueva fórmula no burocrática de reforma inclusiva y promotora de los intereses locales. Tampoco se trata, para decirlo de otra forma, de descentralizar o delegar la “función competitividad” del estado central a los gobiernos locales porque, simplemente, esa función ni existía ni existe aún en las responsabilidades usuales de estos últimos. En consecuencia, en este nuevo contexto de responsabilidades potenciales, tampoco son suficientes los mecanismos de “fortalecimiento institucional” de los gobiernos locales orientados a desarrollar en ellos las cualidades necesarias para que asuman la conducción de funciones y acciones a cargo de otros estamentos de la administración pública (por ejemplo, sistemas de registro, percepción y control; administración de proyectos; gestión de financiamiento; etc.).

En esta nueva narrativa institucional determinada en gran parte por la globalización se trata, específicamente, de que todos los estamentos institucionales (entre ellos los locales), conjuntamente

³¹ Juan José Llisterri. 2000. Competitividad y desarrollo económico local. IADB. Documento de discusión

con el sector privado y las “instituciones de colaboración”³², formen parte del proceso de crecimiento económico y fortalecimiento de la competitividad, tanto productiva como territorial. Estos cambios conceptuales se superponen con aquellas reformas administrativas de “primera generación”, que aunque aun mantienen presencia en la vida burocrática, no inciden en un cambio de fondo en la orientación de las instituciones locales y regionales, creadas a la luz de los criterios dominantes en las décadas pasadas. **Por ello, la propuesta de fortalecimiento institucional de “nueva generación”, coloca al planeamiento estratégico local y regional y a las asociaciones público – privadas** en el centro de la escena, por su carácter convocador de los distintos sectores públicos y privados de la sociedad. De este modo se pueden promover desde los ámbitos locales, por ejemplo, la formulación de **Planes Estratégicos de Competitividad**, su seguimiento y actualización, impulsando las acciones necesarias para su concreción tanto en el área pública como en la privada. Los escenarios para la materialización de esta convocatoria pueden ser:

El conocimiento de las realidades locales. Si se aspira a que las instituciones locales desempeñen un papel protagónico en el proceso de fortalecimiento de la competitividad, el primer campo que deba abordarse es el del **conocimiento específico**, paso esencial para el planeamiento estratégico. Si se quiere actuar sobre la realidad, el punto de partida es conocerla. No se puede actuar sobre lo que se ignora³³. En este sentido, una buena orientación sería tomar como punto de partida los **determinantes básicos del desarrollo local**: a) la localización geográfica y los recursos naturales; b) los actores locales y la sociedad civil; c) el clima de negocios; d) el nivel educativo y la demografía; e) la infraestructura física y la conectividad; f) los activos culturales y sociales y g) la gobernabilidad y la rendición de cuentas.

Las instituciones de gobierno local, que deben ir cambiando y adoptando nuevos roles para gestionar niveles de servicios de complejidad creciente, derivados de los procesos de concentración y especialización económica territorial, así como para desarrollar las bases sobre las cuales estos procesos pueden llegar a generarse; buscando y estableciendo los mecanismos de coordinación (**redes**) con otros gobiernos locales e instituciones que desarrollan actividades en la zona y se vinculan en forma directa a los procesos de competitividad local (gremiales, empresarias, educativas, de divulgación). Los gobiernos locales pueden tener un papel activo y decisivo en la generación de **procesos de concertación**, en el que la competitividad constituya el espacio conceptual en el que se articulen los distintos niveles de gobiernos e instituciones públicas, con las asociaciones de colaboración y el sector privado.

Las instituciones educativas locales, ya que el flujo de inversiones directas está cada vez más atraído por factores tales como la calidad de la mano de obra. Las instituciones educativas y de capacitación, son quienes tienen un papel específico que cumplir dada su directa relación con el medio que las rodea y con la base misma de la competitividad. Este concepto abarca la participación activa de todos los niveles académicos, desde la escuela primaria hasta las universidades, y con particular énfasis en la educación y formación profesional de los más jóvenes, actividades todas que pueden desarrollarse a nivel local, incluyendo en ellas a las organizaciones especializadas por ramas de actividad.

³² Por su propia naturaleza, las asociaciones empresarias, los gremios, las asociaciones profesionales, los institutos universitarios y tecnológicos, por ejemplo, guardan mayor relación con las problemáticas de las aglomeraciones productivas que las antiguas instituciones forjadas en la concepción piramidal del Estado

³³ Jorge Castro y Pascual Albanese. 2003. Globalización y justicia social – Colección Segundo Centenario

Los entes, consorcios y corporaciones regionales, por cuanto la experiencia latinoamericana muestra que un amplio espectro de instituciones regionales – corporaciones de desarrollo, en su denominación más usual – y que en el pasado estaban normalmente asentadas en la función prospectiva del sector público y en su inversión, pueden redireccionarse. Un cambio en el eje de la acción de las corporaciones y entes preexistentes, y una adecuada orientación de los nuevos, incorporando los conceptos de la competitividad y la generación de sinergias público – privadas, debería ser intentada con amplia probabilidad de lograr impactos efectivos en su espacio territorial. La reorientación o reconversión de antiguas instituciones o corporaciones regionales en *agencias de promoción de la competitividad regional y local* también puede ser impulsada desde los gobiernos locales, incorporando explícitamente los criterios de mejoramiento de la productividad y la competitividad y los esquemas de colaboración público-privados.

Las ciudades competitivas, dado los ejemplos europeos que han mostrado nuevas formas de gestión institucional local altamente innovativas. En esta línea de naturaleza institucional hay que resaltar que los programas y proyectos de apoyo a ciudades competitivas contienen fuertes cambios en la cultura de gestión, intentando que las ciudades sean sitios aptos para nuevas inversiones y nuevos negocios (“investable cities”). Parte de estas inversiones incluso, se dirigen al financiamiento de las propias necesidades de estas ciudades en materia de expansión de sus servicios públicos locales, el impulso a los esquemas público – privados en equipamientos logísticos, de servicios y de transporte; o las inversiones en infraestructura para facilitar el desarrollo de pequeñas empresas y facilitar la conectividad en las operaciones de estas empresas con grandes terminales portuarias.

Las redes de ciudades, que pueden derribar barreras y adecuar espacialmente las necesidades que surgen de los fenómenos económicos y sociales a escala sub-regional y, consecuentemente, participar de modo activo y eficaz en el fortalecimiento de la competitividad del territorio. Las redes de ciudades promueven las interacciones entre los distintos actores y con las otras redes, y generan nuevos liderazgos en el fortalecimiento de la competitividad a través de procesos interactivos entre las administraciones, la sociedad civil y el sector privado de la economía y sus redes, mas allá de las realidades específicas de una localidad o sitio. Es un hecho fácilmente contrastable – y reiteradamente mencionado -- que el proceso de mejoramiento continuo de las “aglomeraciones productivas” requiere, también, **el mejoramiento continuo de la infraestructura y los servicios, hacia formas más complejas y, fundamentalmente, más confiables**, otorgando más fundamento a las ciudades que lo alcancen, para su intento de sumarse al circuito globalizado de la economía y, al mismo tiempo, dotar a sus habitantes de un mejor estándar de vida. Se ha advertido que este proceso de incorporación de tecnología, organización y financiamiento y de producción de bienes y servicios (directamente proporcionales a la complejidad del clúster), también tiene sus escalas, y que puede facilitarse si se promueve y alienta en un conjunto urbano y no individualmente por ciudades. De este modo, **las redes de ciudades** pueden convertirse en un aglomerado productivo en sí mismas con su propio proceso de acumulación y reinversión y con su propia lógica de competitividad. Un clúster dentro de un clúster.

Las asociaciones público-privadas, por cuanto la organización de los modos y las formas mediante las cuales se transmite el conocimiento y se instala la idea del “perfeccionamiento continuo”, es de dificultosa concreción si no se soporta en las estructuras que el propio medio se ha dado. Es en este amplio plexo en el que se debería ejercer la nueva “función concertante” que tiene un profundo carácter inductivo y no coercitivo y un alto grado de convencimiento, dónde el aumento de la productividad y la competitividad se encuentre en el centro del análisis. El

fortalecimiento institucional de “nueva generación” implica abandonar pautas derivadas de la organización jerárquica de las formas de gobierno para transitar hacia las formas basadas en la colaboración. Esto implica la generación de autoridad de gestión a partir del ***consenso entre los diferentes actores sociales involucrados***, concepto que si bien es vastamente aceptado en el plano teórico, presenta ásperas aristas para su gestión concreta. La incorporación al proceso de expresiones de la comunidad de intereses, habitualmente nucleadas en torno de las “entidades de colaboración”, de un modo institucionalizado, constituye un camino adecuado ya que, como se ha podido apreciar en los capítulos anteriores, varias son las experiencias que encuentran en esa vía el fundamento de su éxito que se basa en ***conjugación del conflicto y el consenso de manera sistemática***.

El anexo que se incluye al final del estudio refleja en gran medida estas nuevas ideas o conceptualización sobre el papel de los gobiernos y organizaciones locales, en los casos específicos que aquí se han examinado. Sin duda alguna, y tomando una expresión prestada de la cultura anglosajona, una de las conclusiones relevantes de las propuestas es la de que “*one size doesn’t fit all*”; y que no solo se aprende de la experiencia sino de las propias expectativas y labores de los actores relevantes.

4. Conclusiones y Epílogo

No existe ninguna institución, ni organización, ni forma de gobierno que concentre en exclusividad la “función competitividad”, aunque la existencia de un sector privado local dinámico y en sintonía con la globalización, es condición inexcusable del proceso y que, complementariamente, la competitividad territorial condiciona la competitividad de las aglomeraciones productivas. En este encuadre, se ha concluido que ***es absolutamente posible y ventajoso que los gobiernos y organizaciones locales puedan tener una participación activa en el fortalecimiento de la competitividad***, integrando y superando la provisión de servicios e infraestructura básica, papel histórico de los municipios y de alguno de los componentes del tejido social; y más amplia que el clásico fortalecimiento institucional para el mejoramiento de las funciones administrativas. También ha sido apreciado que definir el tipo y grado de la participación activa de los gobiernos y organizaciones locales en el proceso de fortalecimiento de la competitividad requiere de un desarrollo estratégico particular el que, si bien no constituye el modo habitual, puede estar gestionado desde el plano local.

Los casos mas exitosos muestran:

- a) claridad sobre la dirección en la que se pretende marchar, sobre la base de una diagnosis profunda y un horizonte deseable;
- b) generación de espacios de concertación permanente, del cual participen la totalidad de los actores institucionales, políticos y sociales;
- c) gestión de los espacios de concertación con amplitud de criterios, no restringiendo las estrategias propias de cada uno de los actores y favoreciendo la realimentación permanente;
- d) impulso sostenido de los procesos de delegación y descentralización y de la asociación público - privada;
- e) monitoreo y control externo independiente de quién tiene la responsabilidad de gestionar al plan estratégico

Se ha advertido que la búsqueda de nuevas responsabilidades en el proceso de fortalecer la competitividad por parte de los gobiernos y organizaciones locales requiere, ineludiblemente, ***el mejoramiento continuo de las funciones que actualmente están cumpliendo***. (por ejemplo, protección y mejoramiento ambiental, ordenamiento y saneamiento urbano y seguridad pública) En consecuencia, y apoyándose en que la competitividad de las aglomeraciones productivas se basa en la incorporación de tecnología, en el mejoramiento de la organización y en la innovación, la formación y educación continua, se fortalece la idea de que estos conceptos pueden y deberían ser introducidos y aplicados en materia de gestión del espacio, la infraestructura y los servicios públicos.

Las carencias observadas están sostenidas, en primer término, por una cierta cristalización de la idea que lo local está circunscrito a lo “distrital” o municipal, lo que evita toda tentación intelectual y todo compromiso operativo. En segundo término, porque las estructuras centrales son profundamente renuentes a ceder espacios en lo que interpretan que constituye su esfera de decisión, aunque la efectividad de su acción sea escasa o nula. Y finalmente, y tal vez esto sea lo fundamental, porque aún no están desarrollados plenamente los mecanismos que articulen creencias con acción.

En este sentido se abre un vasto campo si, por ejemplo, se decide incorporar en los programas y proyectos de fortalecimiento institucional, de una manera sistemática y no espasmódica, los

principales criterios que receipten la *importancia práctica que tiene fortalecer los gobiernos y organizaciones locales dentro de una estrategia de mayor participación en el proceso de globalización*, saltando el cerco que los relega a lo meramente municipal y, como consecuencia, de escaso impacto transformador en la sociedad. De esta forma podrían abordarse, desde allí, temas que hoy están prácticamente fuera de la “agenda de lo local”, tales como la aplicación de exigencias y normas internacionales; el fortalecimiento de la atmósfera de negocios y de mecanismos de asociación y consulta; la formación de recursos humanos y mejoramiento de la gestión educativa y cultural de nivel superior y el desarrollo de redes logísticas y de servicios complejos mediante la participación de la inversión privada. Este es el salto cualitativo que se propone.

Bibliografía

- ALVARADO LEDESMA Manuel. (2004). *Agronegocios. Empresa y emprendimiento*. El Ateneo, Buenos Aires
- ARRIAGA Luis. (2000). *Manejo Costero Integrado del Ecuador*. Fundación Pedro Vicente Maldonado
- BARBERO Roberto. (2002). *Buenas Prácticas en políticas pyme - Experiencia internacional y enseñanzas para la Argentina*. Convenio BID – UIA
- BECATTINI, Giuseppe. (1987). *Mercato e forze locali: Il distretto industriale*. Bologna: Il Mulino
- BERCOVICH Néstor y SCHWANKE Charles. (2003). *Cooperación y competitividad en la industria del software de Brasil*. CEPAL
- BLUSOFT. (2005). *Un marco histórico de la informática en Brasil*. Mimeo
- BOLSA DE COMERCIO DE MENDOZA – Publicaciones varias
- BOUDEVILLE Jacques R. (1963). *Los espacios económicos*. EUDEBA, Buenos Aires
- CERDAN RIPOLL, Carlos. (1999) - *Distritos industriales: Experiencias de acción conjunta y cooperación interempresarial para el desarrollo de la pequeña y mediana industria*. Revista “Espacios” Vol. 20
- BRUNET Ignasi y BELZUNEGUI, Angel. (2000). *Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global*. 1ª. Edición. Ariel Economía, Barcelona
- CÁMARA NACIONAL DE ACUACULTURA – Revista Acuicultura - Ecuador – Ediciones varias
- CERSOSIMO D. y VIESTI G. (2003). *The Changing Mezzogiorno, Industrial Districts an New Regional Development Policies*. Agorá 2000 mimeo for IDB
- CASTRO Jorge y ALBANESE Pascual. (2003). *Globalización y justicia social*. Colección Segundo Centenario
- CELY ICAZA Nancy .(2003) *Estudio de posicionamiento del camarón ecuatoriano en los Estados Unidos*. Mimeo
- CENTRO NACIONAL DE ACUICULTURA E INVESTIGACIONES MARINAS (CENAIM) – Ecuador – Publicaciones varias
- CORPORACIÓN DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES (CORPEI) – Ecuador – Publicaciones varias
- CRIEM, (Centro de Referencia en Innovación y Emprendedorismo) – Universidad Regional de Blumenau – Publicaciones varias
- DINI Marco. (1996). *Políticas públicas para el desarrollo de redes de empresas. La experiencia chilena*. Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, México
- DOMENELLA Oscar y SCHWEINHEIM Guillermo (1997). *Modernización de la Gestión Pública y Sanidad Animal*. Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Salvador, Buenos Aires
- DURSTON John . (2000). *Qué es el capital social comunitario?* – CEPAL
- DUSSEL Inés. (2004). *Skill certification system in two countries in the Caribbean region*. IADB
- GREATERT MONTEGO BAY REDEVELOPMENT COMPANY – Diversos trabajos no editados
- HUMPHREY J. y SCHMITZ H. (2000). *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and loba Value Chain Research*. IDS working paper, N° 120, Institute of Development Studies. University of Sussex.
- INSTITUTO NACIONAL DE VITIVINICULTURA – Argentina – Publicaciones varias
- INTESAL (Instituto Tecnológico del Salmon – Puerto Montt – Chile) – Publicaciones varias
- KATZ Jorge. (2004). *The Jamaican economy at a cross-roads*. IADB
- LUNA Elba. (1998). *El Capital Social. Hacia la construcción del índice de desarrollo de la sociedad civil en la Argentina*. PNUD.
- LLISTERRI, Juan José. (2000). *Competitividad y desarrollo económico local*. IADB. Documento de discusión

MAESO Antonio. (1998). *Los consorcios de exportación en el Uruguay*. Taller de Expertos sobre Asociacionismo y Competitividad. SELA-AECI-SER. Lima, Perú.

MONTERO Cecilia. (2004). *Formación y desarrollo de un cluster globalizado: el caso de la industria del salmón en Chile*. CEPAL

PENA Y LILLO Ana Maria y VILA H. (2002). *Cambios estructurales de la vitivinicultura argentina*. INTA Mendoza

PENA Y LILLO Ana Maria y VILA H. (2002) *Cambios estructurales y estrategias de los actores de la Cadena Vitivinícola Argentina*. INTA Mendoza

PERROUX Françoise. (1960). *La firme motrice dans la région motrice*. ISEA

PIETROBELLI, Carlo y RABELLOTTI, Roberta. (2002). *Business development service centres in Italy. An empirical análisis or thre regional experiences: Emilia Romagna, Lombardía and Veneto*. CEPAL

PIETROBELLI, Carlo y RABELLOTTI, Roberta.(2004). *Upgrading in clusters and value chains in Latin America. The role of policies*. Sustainable Development Department, Mimeo for IDB

PLAN ESTRATÉGICO DE LA VITIVINICULTURA ARGENTINA – 2002-2020

PORTER, Michael E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*, 2ª. Edición, Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires

PORTER, Michael E. (2003). *Microeconomic Foundations of Competitiveness* - Workshop with the UNDP Leadership Team - New York

PRATS Joan. (2005). *La globalización transforma las ciudades, las regiones y su gobierno*. Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña

PREFECTURA MUNICIPAL DE FLORIANÓPOLIS – Publicaciones varias

PREFECTURA MUNICIPAL DE BLUMENAU – Publicaciones varias

PROGRAMA SEBRAE - Servicios Brasileños de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas – Publicaciones varias

RAMOS Joseph. (1999). *Una estrategia de desarrollo a partir de los complejos productivos (clusters) en torno a los recursos naturales ¿una estrategia prometedora (artículo)* CEPAL

REVISTA AQUA (Puerto Montt) – Ediciones varias

VALDALISO, Jose .Maria y LOPEZ S. (2000). *Historia económica de la empresa*. Crítica, Barcelona

WILCHES CHAUX Gustavo. (1989). *La vulnerabilidad global. Capítulo del libro Desastres, ecologismo y formación profesional*. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). Colombia

www.englishsrds.com

www.ire.org

www.italtrade.com

www.uitp.com

Anexo 1 - Propuesta sobre las intervenciones públicas y el papel de los gobiernos locales en el fortalecimiento de la competitividad en los cinco estudios de caso analizados

Retomando lo dicho en las conclusiones, los estudios de casos nos muestran que las intervenciones públicas deberían ser *singulares y específicas* y se deben adaptar a las historias productivas y al desarrollo que en cada sitio ha alcanzado el clúster o la red empresarial que se intenta fortalecer. Consecuentemente, en algunos casos se ha pensado que el nivel apropiado de intervención pública debería tener correspondencia con la extensión del clúster o de la red de empresas; en otros, se requiere consensuar políticas y estrategias entre los mismos gobiernos locales para abarcar con una sola mirada el desarrollo del clúster; en otros, sin embargo, la especialización geográfica es alta y la estrategia del clúster debería tomar en cuenta la posibilidad de sub regionalización y formalizar pactos territoriales en los niveles mas descentralizados de gobiernos³⁴. Cualquiera sea la circunstancia, las intervenciones públicas que se proponen tienen un claro sentido de **facilitación y concertación** antes que de intervención directa, manteniendo en el sector privado el liderazgo del proceso y dando al sector público el rol de generador de espacios de consenso y de catalizador dentro de los mismos.

De allí que las intervenciones públicas seleccionadas se orienten a llenar vacíos que son producto de fallas de mercado; o que se producen por una inadecuada provisión de bienes públicos; o por condiciones educativas de la mano de obra o por necesidades específicas de investigación y desarrollo vinculadas al desarrollo del clúster o por insuficiencia en la organización institucional, entre otras. Si bien es importante que antes que se decidan estas intervenciones se realicen estudios específicos detallados que las confirmen, las líneas de acción propuestas tienen un claro sentido estratégico ya que, a partir del estado de situación observado en cada uno de los clusters, se establece el “arco direccional” que permita marchar hacia el objetivo de obtener consensos entre los actores sociales involucrados, tanto institucionales (públicos y privados) cuanto privados.

Así para el **clúster vitivinícola de Mendoza, Argentina**, quien ya dispone un Plan Estratégico Vitivinícola con un horizonte de 20 años, el que consolida las transformaciones de los últimos quince años, y que muestran una menor incidencia de las decisiones públicas nacionales y una mayor participación del sector privado innovativo, se evidencia la posibilidad de **expandir el Plan Estratégico Vitivinícola**. Se tomaría como base las propuestas de sub regionalización y una mayor participación del sector privado y de los gobiernos y organizaciones locales, conformando **Consejos Sub regionales de Competitividad**, Entes Públicos no Estatales, en los que se integrarían cada una de las cuatro sub regiones y los municipios que las conforman (dieciséis en total), las asociaciones empresarias y los grupos empresarios, de acuerdo con la siguiente estrategia:

- *Expandir el Plan Estratégico Vitivinícola de acuerdo con las propuestas de sub regionalización, buscando mayor participación del sector privado y mayor participación local en los procesos de decisiones, mediante Planes Estratégicos Sub-regionales*

³⁴ En Gran Bretaña., por ejemplo, la estrategia de expansión de clusters está actualmente sostenida sobre las nuevas agencias regionales y en Italia sobre los denominados “pactos territoriales”, lo que permite ordenar y priorizar las acciones de nivel local.

- *Establecer una nueva organización de responsabilidades en los entes públicos que participan del plan estratégico, tomando en cuenta la descentralización a los municipios y la posibilidad de asignar funciones a los gobiernos locales, asociaciones empresariales locales y a las redes de ciudades organizadas.*
- *Organizar los mecanismos institucionales y financieros de funcionamiento de las redes de ciudades y otras redes asociativas, estableciendo:*
 - I) *Responsabilidades que requieren el ejercicio directo por la red de municipios agrupados*
 - II) *Responsabilidades que deben quedar a cargo de las entidades públicas no estatales o que requieren de una transferencia progresiva a entidades locales seleccionadas*
 - III) *Responsabilidades que pueden transferirse a las asociaciones empresariales locales, adecuadamente monitoreadas desde los niveles directamente responsables por la implementación del Plan Estratégico Vitivinícola*

En el **Cluster del salmón de las Regiones X y XI de Chile**, y dado que su crecimiento pronosticado implica la expansión territorial hacia el sur, se ha planteado entre los diferentes actores la posible constitución de dos Consorcios Públicos no Estatales, con el siguiente desarrollo estratégico:

- *Determinar los principales impactos territoriales, ambientales, urbanos, logísticos y sociales de los distintos escenarios de crecimiento de la salmicultura para el corto, mediano y largo plazo, mediante una tarea conjunta de las asociaciones privadas y los organismos de planificación territorial*
- *Promover y desarrollar el Acuerdo Institucional Interregional (Regiones X y XI) para la elaboración del Plan Estratégico Territorial con sus componentes logísticos, urbanos, sociales y ambientales y un esquema de concertación territorial entre los distintos usos de los espacios costeros, marítimos y lacustres.*
- *Establecer una nueva organización de responsabilidades en los entes públicos que participan del plan estratégico, tomando en cuenta la descentralización y la asignación de funciones a los gobiernos locales, asociaciones empresariales locales y a las redes de ciudades organizadas*
- *Fomentar el funcionamiento de una red de ciudades competitivas, asentadas en la planificación y el ordenamiento urbano, la seguridad, el mejoramiento de los servicios existentes, el desarrollo de servicios nuevos y el mejoramiento ambiental, que satisfagan las demandas de modernización y crecimiento del cluster y mitiguen los eventuales impactos sociales negativos.*
- *Organizar los mecanismos institucionales y financieros de funcionamiento de las redes de ciudades y otras redes asociativas, estableciendo:*
 - I) *Responsabilidades que requieren el ejercicio directo por la red de municipios agrupados*
 - II) *Responsabilidades que pueden quedar a cargo de las entidades públicas no estatales*
 - III) *Responsabilidades que pueden transferirse a las asociaciones empresariales locales*

Pese a que el **Cluster del camarón (provincias de Guayas, El Oro, Manabí y Esmeraldas, Ecuador)** ha desarrollado un fuerte proceso de recuperación de la actividad luego del estrago causado por el virus de la mancha blanca, realizado con la casi excluyente presencia de los grupos empresarios y su principal entidad asociativa, la Cámara Nacional de Acuicultura, esto no oculta la posibilidad de conflictos de sustentabilidad territorial, por lo cual se ha propuesto constituir un Consorcio Regional Costero para la Competitividad Sustentable, para llevar acciones conjuntas de concertación para el fortalecimiento del cluster y generar sinergias entre el sector privado y el público. Se proponen las siguientes líneas de acción:

- Promover desde el nivel local la asociación regional de la Cámara de Acuicultura con sede en Guayaquil, las provincias costeras (Guayas, Manabí, El Oro y Esmeraldas) y los municipios costeros, para llevar acciones conjuntas de concertación para el fortalecimiento del cluster y desarrollar sinergias entre el sector privado y el público para el desarrollo competitivo sustentable
- Fortalecer el conocimiento específico de los consejos provinciales y municipales costeros sobre el manejo costero integrado, los criterios de competitividad sustentable y el desarrollo de la asociatividad
- Promover desde dicho ámbito asociativo regional la elaboración de un Plan Regional de Concertación Público – Privada para la Competitividad Sustentable, que abarque el manejo costero integrado, el monitoreo y control, los protocolos de concertación, la seguridad territorial, el mejoramiento de los servicios, la transferencia tecnológica y la difusión y capacitación, en el contexto del Programa de Manejo de Recursos Costeros.
- Constituir el Consorcio Regional Costero para la Competitividad Sustentable, de composición público – privada y de carácter público no estatal, crear su estructura organizativa y capacitar al personal directivo y profesional en las nuevas responsabilidades y tareas; y crear un fondo de desarrollo y apoyo con base en las transferencias del FODESEC para la implementación del Plan Regional de Concertación Público – Privada para la Competitividad Sustentable

El cluster informático de Blumenau, Brasil es uno de los componentes que refuerzan el carácter de Blumenau como **verdadera ciudad competitiva**, dentro de la cual la Prefectura Municipal, la Asociación de Empresas Brasileñas de Tecnología de Información, Software e Internet (Assespro), la Asociación Empresaria de Blumenau, el Instituto Gene y la Universidad Regional de Blumenau (FURB), constituyen el núcleo del pensamiento estratégico y quienes proyectan, con el liderazgo de la Prefectura, nuevas formas de asociatividad público – privada para continuar con un alto perfil de competitividad basado en el desarrollo tecnológico. Este propósito se asienta en el **Parque Tecnológico de Blumenau** para el cual se ha planteado el siguiente desarrollo estratégico:

- Elaboración por parte de Blusoft del Proyecto Estratégico Parque Tecnológico Blumenau, según los requerimientos de los organismos multilaterales de crédito
- Proponer los nuevos esquemas asociativos de la expansión del clúster con las prioridades y responsabilidades de los actores públicos y privados
- Constituir por parte de la Prefectura Municipal de Blumenau la Corporación Parque Tecnológico Blumenau y organizar su puesta en marcha, incluyendo la capacitación y entrenamiento de los niveles municipales intervinientes
- Elaborar el plan de actividades y estructurar el financiamiento de la Corporación Parque Tecnológico Blumenau
- Desarrollar la estrategia del financiamiento de la expansión del clúster, con esquemas de garantías públicas y financiamiento de la banca multilateral y privada

La **Ciudad de Montego Bay** tiene un nombre reconocido en el mercado turístico internacional, el que bien podría aprovecharse para el fortalecimiento de la oferta que se propone a las corrientes turísticas que hoy se dirigen a los hoteles – tradicionales y “all inclusive” -- o provienen de las cruceros del Caribe que hacen puerto en la isla, procurando la **integración y complementación de la ciudad** al sistema. Estas corrientes podrían tener un mayor contacto con la propuesta natural, urbana y social de Montego Bay en la medida que la ciudad y su entorno sean capaces de generar

ventajas competitivas, superadoras de las profundas debilidades que actualmente la región muestra en materia de urbanismo, infraestructura, servicios y seguridad, que no alcanzan a ser compensadas por sus bellezas naturales. Se ha propuesto que desde el gobierno local sea promovido un acuerdo público – privado para la constitución del ***Consortio para el Desarrollo Competitivo de Montego Bay*** con el siguiente proceso:

- *Promoción desde el gobierno local la formulación de un acuerdo público – privado para el fortalecimiento de la competitividad de Montego Bay con base en una primera fase de regeneración urbana e integración de las actuales zonas urbanas segregadas al proceso de competitividad local*
- *Constitución del Consortio para el Desarrollo Competitivo de Montego Bay, ente público no estatal, a cargo de la planificación estratégica regional*
- *Organizar la puesta en marcha del Consortio para el Desarrollo Competitivo de Montego Bay, incluyendo la capacitación y entrenamiento de los niveles municipales intervinientes*
- *Elaborar el Plan Estratégico para el Desarrollo Competitivo de Montego Bay mediante el aporte conjunto público – privado, con énfasis en los siguientes aspectos:*
 - *Regeneración urbana*
 - *Desarrollo costero sustentable*
 - *Reentrenamiento laboral*
 - *Fortalecimiento de la capacidad de gestión empresarial*
 - *Fortalecimiento institucional de St. James Parish Council*
- *Desarrollar el programa del financiamiento del Plan Estratégico para el Desarrollo Competitivo de Montego Bay, con esquemas de garantías públicas y financiamiento de la banca multilateral y privada.*

Anexo 2. Agradecimientos

La realización del estudio sobre Competitividad y Gobierno Local -- Cómo los gobiernos locales y regionales pueden contribuir al logro de nuevas ventajas competitivas --, fue encomendada por la División de Programas del Estado y Sociedad Civil 3 (Departamento Regional de Operaciones 3), a cargo de Xavier Comas, quién realizó una pormenorizada e intensa lectura del documento original, lo que dio base a una fructífera reunión de análisis y discusión de sus principales contenidos en las oficinas de RE3/SC3 en Washington, el 1º. de marzo de 2005. El coordinador de las tareas Mario Loterszpil, brindó generosamente su amplio y profundo conocimiento sobre la temática, orientó la selección y desarrollo del estudio de casos y otros ejemplos internacionales; e impulsó sistemáticamente la búsqueda de interrelaciones que enriquecieran el trabajo y sus conclusiones.

En la ciudad de Mendoza, Argentina, el Instituto Nacional de Vitivinicultura, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria y las numerosas “entidades de colaboración” visitadas, fueron amplios con su tiempo y sus opiniones. José Alberto Zuccardi, Presidente de Bodega Familia Zuccardi de La Agrícola, S.A, aportó vivencias históricas y atractivos ejemplos sobre el proceso de transformación profunda del cluster en los últimos quince años, fundamentalmente en cuanto a la incorporación de tecnología, desarrollo empresario e inserción internacional.

En la ciudad de Puerto Montt, Chile, los funcionarios y técnicos del Instituto Tecnológico del Salmón dedicaron una larga jornada para ilustrar sobre la evolución tecnológica y empresaria del clúster y el cuerpo de redacción de la revista especializada Aqua, puso a disposición su valioso material documental, testimonio elocuente de la exitosa evolución del clúster y, además, colaboraron activamente en la organización de la agenda de visitas.

En Guayaquil, la Cámara Nacional de Acuicultura y su cuerpo directivo organizaron una extendida reunión con un nutrido grupo de empresarios, quienes expusieron apasionadamente el esfuerzo tecnológico y económico que les permitió recuperarse de la crisis de la mancha blanca. Andrés Ollague, del CORPEI, aportó su tiempo y conocimiento y, además, organizó las entrevistas que permitieron acceder a un amplio espectro de instituciones y opiniones.

En Blumenau, Brasil, Hans Prayon, Presidente del Consejo de Administración de Hering, fue testimonio elocuente de la búsqueda permanente de competitividad industrial de la ciudad y Charles Schwanke, de Blusoft, brindó toda su amplia versación y planificó las entrevistas que permitieron apreciar, en toda su valía, la inserción de las expresiones tecnológicas de Blumenau en las redes regionales y nacionales y la tarea pionera del Municipio en ese campo.

En Montego Bay, Jamaica, el St. James Parish Council, la Cámara de Comercio y el empresario Mark Kerr-Jarrett, transmitieron la potencialidad de la recreación del Greater Montego Bay Redevelopment Company, verdadera alternativa de competitividad territorial.