

## LAS ORGANIZACIONES DEL TERRITORIO. CAMBIOS PARA FORTALECER EL DESARROLLO TERRITORIAL<sup>1</sup>

*Por Pablo Costamagna \**

### **Introducción**

El avance de la globalización ha planteado un nuevo escenario en el que las sociedades necesitan fortalecerse sin renunciar a su identidad. Por ello, los entornos locales deben adquirir más y mayor relevancia como espacios en donde las distintas organizaciones y agentes participen y se interrelacionen favoreciendo el desarrollo en sus distintas dimensiones.

Aún cuando, este planteo no es tan novedoso, algunos creemos que en países como la Argentina estamos en presencia de un incipiente proceso de construcción de institucionalidad para el desarrollo territorial que, si bien débil, plantea un mejor marco que el de la década del noventa. Aparecen, en los últimos años, un conjunto de programas, proyectos y acciones que aportan insumos y calidad para las intervenciones en políticas de desarrollo local.

Asimismo se observa cómo algunos territorios, en un contexto de altísima heterogeneidad, buscan dar respuesta a necesidades y problemáticas accionando desde lo local a través de la movilización de recursos propios. No son la mayoría ni mucho

---

<sup>1</sup> En “Desarrollo Económico Territorial. Respuesta sistémica a los desafíos del empleo.” Alburquerque y Vergara, compiladores. 2006

\* Especialista en Desarrollo Local. Profesor en Universidades de Argentina y de otros países del Cono Sur, investigador y consultor de CEPAL y otros organismos internacionales. Fue Secretario de la Municipalidad de Rafaela en Argentina y actualmente dirige INTE (Innovación y Territorio) dedicada a la sistematización de experiencias innovadoras de Desarrollo Territorial.

menos pero aparecen regiones dando muestras de capacidad para identificar problemáticas y oportunidades, articular entre actores, aunar esfuerzos, recursos y construir una visión conjunta, integrada y concertada de políticas.

Como contrapartida, encontramos una mayoría de comunidades donde actores y organizaciones trabajan en forma individual, aisladas, sin grandes construcciones de alternativas de conjunto y con una baja relación con el medio que las rodea restando oportunidades de mejorar la competitividad del territorio.

En este sentido, diversos autores que han estudiado esta nueva lógica del desarrollo desde lo local, a través de los cluster, los distritos industriales y los sistemas territoriales de innovación -F. Albuquerque (2000, 2006) M. Porter (1996); P. Bianchi (1997), L. Poma (2000) y Staner Meyer desde la teoría de la competitividad sistémica (1996)- detectan que, entre lo macro y lo micro, hay un conjunto de elementos que, si los actores locales desarrollan las capacidades para aprovecharlos, contribuirían positivamente al desarrollo. El nivel al que hacemos referencia es el meso económico, que junto al nivel meta, sintetizan la mirada sistémica para trabajar la competitividad desde lo local.

Dicho nivel intermedio se potencia con la implementación de un proceso de descentralización de responsabilidades hacia los gobiernos locales (sin transferencia de recursos ni formación y con la lógica del ajuste de los noventa) así como también por las mayores exigencias que, de abajo hacia arriba, son impulsadas por parte de los ciudadanos, las empresas y las organizaciones de la localidad.

El territorio, entonces, se convierte en un factor clave para el desarrollo de la sociedad y la competitividad. Su propia historia, valores, cultura, educación y estructura institucional pueden ser activadores y accionar a favor del crecimiento o también pueden demorarlo por no anticipar y enfrentar los cambios y las oportunidades.

En este esquema es vital el rol de los gobiernos locales, los mismos se ven obligados a asumir más y mayores responsabilidades; temas como la salud, el medio ambiente, la educación, el desarrollo económico y el empleo, comienzan a formar parte de la agenda local aún cuando faltan cambios en términos de competencias jurisdiccionales del régimen federal, sistemas tributarios, descoordinación entre niveles de gobierno y una cultura centralista que generan serias restricciones para tomar decisiones con mayor autonomía. Costamagna, P (2006).

La búsqueda para levantar estas barreras no impide el pensar cómo movilizar los activos presentes en toda comunidad y reflexionar sobre las distintas estrategias y políticas para la generación de innovación y conocimiento que cuestionen definitivamente el paradigma fordista donde las dimensiones de competitividad estaban basadas en salarios bajos y economías de escala.

Para esto el desarrollo endógeno debe, entre otras cosas, trabajar sobre:

- Formar los recursos humanos para la nueva gestión del territorio
- Lograr interacciones eficaces entre las esferas públicas y privadas. Liderazgos, diálogos y consensos institucionales. Visión estratégica.
- Construir información y aprender a utilizarla.
- Trabajar sobre la producción y difusión de conocimientos.
- Generar el debate sobre la coordinación/descoordinación en el sistema federal y las reformas necesarias.

En este punto encontramos que, junto al Estado. Las organizaciones de la sociedad civil pasan a tener un rol importante. Así, Sergio Boisier (2005) lanza una llamada a compartir responsabilidades con la sociedad política regional, en la conducción del proceso de ingeniería de intervención territorial destinado a promover el real desarrollo de la localidad. Es decir, Estado y Organizaciones actúan juntas en la construcción del territorio.

### **Territorio, actores y relaciones en el marco de la estrategia de desarrollo local.**

Un territorio que busca su desarrollo debería, entre otras cosas, generar flujos positivos de relaciones, adoptar la interacción como forma habitual de proceder y trabajar en el fortalecimiento de la concertación, condición necesaria para la construcción de capital social. Este intangible es uno de los valores que definitivamente diferencia la nueva gestión del territorio y que no es habitualmente encontrado en nuestras sociedades.

Para esta tarea de concertación, que es tan compleja como necesaria, es preciso que aquellos responsables de conducir las comunidades puedan detectar un punto de partida que posibilite emprender iniciativas consensuadas y que muestren a los agentes locales los intereses comunes para arribar a un pacto implícito o explícito y trabajar en una estrategia de desarrollo territorial.

Si bien no podemos hablar de modelos a imitar, sí resultan aplicables los aprendizajes obtenidos a partir del análisis de cómo han actuado en Argentina algunos territorios innovadores y otros no tanto. Surgen así algunas consideraciones para comenzar con el diseño y la implementación de una política de fortalecimiento de la concertación de actores:

- Necesidad de afianzar la confianza entre los diferentes actores locales y demostrar un estilo de relaciones transparentes y coherentes con las expectativas existentes.
- Trabajar para que los diagnósticos sirvan para constituir un ámbito de debate local y al mismo tiempo ser una posibilidad de comenzar un proceso de sensibilización y establecer un enfoque coordinado de actuaciones.
- Intentar que los acuerdos pasen a la acción abordando problemas reales.
- Construir desde la idea de proceso y entender que el mismo es complejo y multidisciplinario.
- Entender que la intervención no supone llevar adelante todas las acciones, que sí requiere un plan a largo plazo, pero también focalizar y obtener resultados que alimenten el proceso.

En este sentido, entonces, no se puede avanzar si los principales actores no comprenden los “por qué” de la articulación y cooperación público privada ya que la misma solidifica la construcción de visiones colectivas y cohesión social para cumplir objetivos como:

- Compartir y hacer circular información. Crear áreas de aprendizaje.

- Coordinar actividades, armar redes. Generar una sinergia para alcanzar resultados que no se consiguen en forma individual
- Realizar acuerdos con decisiones concertadas y respetuosas de las identidades locales.
- Favorecer la participación y la descentralización hacia el interno de los territorios de la mano de la construcción de ciudadanía.
- Incorporar sectores que no participan habitualmente de las decisiones.

Además, en el estricto armado de la política pública, la cooperación público-privada:

- Favorece el entendimiento de la problemática a fin de dar respuesta a una nueva relación oferta-demanda en el diseño de las políticas.
- Aporta con mecanismos de retroalimentación para la evaluación y rediseño de políticas otorgando además mayor credibilidad a las acciones.
- Equilibra intereses públicos y privados, transparenta, quita capacidad de lobby de los sectores más fuertes.
- Define prioridades a las que asignar recursos públicos que históricamente se decidían solo desde ámbitos gubernamentales.
- Es una herramienta para la prevención de conflictos.

## **La institucionalidad local**

Este enfoque otorga un lugar al estudio y al fortalecimiento de las organizaciones. Para lo cual se desarrolló una metodología<sup>2</sup> (entre tantas) que además de intentar aportar lecturas de casos<sup>3</sup> permite llevarla a cabo en forma conjunta con los actores locales, incorporando un proceso de sensibilización sobre la cooperación pública-privada en el lugar donde se ejecuta.

Durante los últimos siete años hemos observado a través de esta herramienta como opera la institucionalidad local en algunas ciudades de Argentina. En los párrafos

---

<sup>2</sup> La metodología fue desarrollada en la oficina Buenos Aires de CEPAL por Carlo Ferraro y Pablo Costamagna.

<sup>3</sup> Tandil, Rafaela, Bragado, La Matanza, Mar del Plata, la Microregión en San Justo – San Javier (Santa Fe)

siguientes se explicitan algunos elementos que nos permiten conocer y comprender mejor el funcionamiento de entramados institucionales de apoyo, específicamente referidas al sector productivo.

Es importante aclarar que no se pretende estar revelando axiomas insustituibles, sino poniendo en la mesa insumos para el debate sobre un tema donde no hay verdades absolutas y sí necesidad de contribuciones.

En el cuadro I se presenta una guía de elementos a tener en cuenta para el análisis del entramado institucional de apoyo a la producción de un territorio.

Como punto de partida, planteamos la necesidad de realizar un análisis considerando inicialmente la estructura del entramado: qué instituciones lo conforman, su historia y sus hitos, su accionar, el período en que surgieron cada una de ellas, por qué surgieron y ante qué necesidades e inquietudes. De esta manera, obtendremos una primera aproximación de los por qué de su funcionamiento.

En este sentido, hay que reflexionar también, sobre las competencias actuales de las organizaciones, las actividades que realizan, las demandas de sus “clientes”; investigando además, los intereses que representan cada una de ellas.

Luego, hay un grupo de tópicos, que analizados en conjunto, nos permiten avanzar y profundizar sobre las relaciones existentes en el sistema, estamos hablando en particular, de investigar cómo articulan las instituciones, cómo cooperan, cómo difunden información y conocimiento.

Estudiar la circulación de la información, es indagar si la misma llega a todos los actores, si efectivamente el sistema escucha y aprende de ésta, analizando cómo son las comunicaciones, a través de qué medios se realizan, si son formales y/o informales; qué motivos las originan y cómo son evaluadas individualmente por los agentes participantes.

Luego se profundiza sobre el grado y tipo de cooperación del sistema, las acciones conjuntas, la confianza existente y el compromiso con el objetivo de la ciudad (si es que el territorio lo ha definido). También, las restricciones a la cooperación y las formas para sortear estas barreras.

La metodología permite también identificar los liderazgos asentados en el territorio, la trama de poderes, y los “juegos de influencia” en el funcionamiento general y en aspectos específicos tales como la generación de iniciativas, la visión de futuro, la capacidad de generar consensos y capacidad de negociación externa.

Todo este conjunto de información permite completar un primer mapa del funcionamiento institucional más allá de la tradicional foto y detectar las fortalezas y debilidades del sistema. Se obtiene así como producto, una base de información para diseñar y ejecutar una gran cantidad de acciones tendientes al fortalecimiento del entramado institucional, la concertación y la generación de conocimientos colectivos para el desarrollo.

Se avanza hacia una mejor lectura sobre la estructura institucional, en la que, como lo expresa la visión de la competitividad sistémica, los efectos acumulativos de aprendizaje y las innovaciones, van de la mano con la formación de redes de colaboración interempresarial a nivel micro y con las relaciones de cooperación, tanto formales como informales, entre empresas y los conjuntos de instituciones relacionadas a éstas (nivel meso).

### **Etapas del trabajo**

- 1º Etapa:** Reconocimiento del entorno institucional y definición de las instituciones más representativas.
- 2º Etapa:** Sensibilización a nivel institucional del trabajo a desarrollarse con fuerte transferencia del marco conceptual.
- 3º Etapa:** Recopilación de la información a través de entrevistas con los dirigentes institucionales, con una guía de captación de información estructurada.
- 4º Etapa:** Procesamiento, análisis de los resultados y elaboración del informe.
- 5º Etapa:** Devolución de los resultados.

(\*). Una metodología de Taller profundiza los impactos de las etapas 2º y 5º.

### **VARIABLES ANALIZADAS EN EL ESTUDIO**

Se analizan tres aspectos claves del desarrollo de un sistema institucional

#### **1) Competencias y perfil de las instituciones que conforman el tejido institucional.**

El objetivo es identificar y conocer las instituciones de apoyo, tanto desde el punto de vista de su funcionamiento como de sus características. Se tienen en cuenta:

- Las competencias fundamentales de las instituciones.
- Las demandas de sus afiliados/ socios/ clientes y/o público.
- Las principales actividades que cada una de estas instituciones realiza.

#### **2) Relaciones entre las instituciones y grado de avance de la cooperación interinstitucional**

La circulación de la información dentro del entramado institucional es un aspecto importante para la interacción y articulación entre organizaciones y el aprendizaje del conjunto. Para determinar cómo circula la información dentro del sistema de apoyo se consulta sobre:

- Las instituciones con las cuales se comunica.
- Los métodos y canales que utilizan para comunicarse.
- Los motivos por los cuales se comunican.
- La utilidad de la información que transmiten las instituciones.
- La convocatoria y participación ante la realización de actividades.

Para analizar la cooperación entre instituciones se consulta sobre las actividades conjuntas que realizan entre ellas, tratando de obtener información sobre:

- La cantidad de proyectos conjuntos.
- Las temáticas de los proyectos conjuntos.
- Aportes que realiza cada institución para la realización del proyecto.
- Los resultados de los proyectos.
- La evaluación de la cooperación.
- Las restricciones a la cooperación y las posibles soluciones.

#### **3) Liderazgos institucionales en el entramado**

En este sentido, se consulta sobre cuatro puntos considerados claves para el desarrollo económico territorial, preguntando a los entrevistados, sobre que agentes institucionales consideraban líderes en cada uno de esos aspectos. Los temas consultados son:

- Generación de iniciativas y propuestas, con el objetivo de identificar a los actores institucionales líderes en materia proposicional y generadores de acciones e iniciativas.
- Capacidad de articular y generar consenso, con el objeto de identificar a los actores institucionales que lideran estos procesos.
- Capacidad de negociación externa, que procura identificar los liderazgos institucionales relacionados con la representación externa y la imagen de la ciudad en el resto del país y en el exterior.



- Visión estratégica de futuro, con las instituciones que lideran el debate estratégico sobre el futuro de la ciudad.

---

## Una lectura sobre casos en Argentina

Los estudios realizados así como lo observado en muchos territorios, muestran una Argentina caracterizada por sistemas territoriales con una marcada desconexión entre lo institucional, lo empresarial y la sociedad civil; siendo muy escasas las ciudades y regiones que presentan buenas prácticas en este sentido.

Observar algunos territorios de Argentina (Mar del Plata, Tandil, La Matanza y Bragado en la Provincia de Buenos Aires y microregión San Justo-San Javier y Rafaela, en la Provincia de Santa Fe), donde con la ayuda de esta metodología se llevó a cabo un proceso de interacción con las organizaciones, nos permite referirnos un poco más en particular a las realidades locales en un país tan heterogéneo.

En Argentina podemos decir que estamos en presencia de tres grupos de sistemas institucionales:

- **Tradicionales**, con un importante grado de aislamiento entre actores y organizaciones, que se relacionan movilizadas por intereses sectoriales y que aún no han comenzado el debate sobre la necesidad de cambiar y modernizarse.
- **Que están iniciando un proceso de cambio**, que presentan un nivel medio de articulación entre las partes y algunos avances en cuanto a la modernización del sistema institucional.
- **Que ya están transitando el proceso de cambio**, éstos son los que desde la década del '90 vienen trabajando para adaptarse y estar alertas a los futuros cambios. Las características que presentan son buen nivel de interacción entre actores, un entramado institucional con una oferta de acuerdo a ciertos requerimientos de las empresas y un sector productivo dinámico.

Generalizando y llevando al extremo algunas lecturas ya que los puntos de partida son distintos (distintas realidad productivas, históricas, culturales,

donde cambian la matrices de fortalezas y debilidades, con diferentes capacidades técnicas y ritmos de la institucionalidad), entre los resultados obtenidos, se destaca la debilidad de los tejidos institucionales de apoyo a la producción, la que ya ha dejado de ser un problema "coyuntural" para pasar a ser un problema "estructural".

Las organizaciones presentan perfiles que responden, en primer lugar, a los intereses gremiales empresarios y poseen muy poca articulación entre ellas. Sólo algunas están comenzando a realizar servicios de apoyo para las firmas y son menos aún, las instituciones que intentan involucrarse en el desarrollo competitivo. La debilidad institucional persiste, a pesar de que hoy comienzan a percibirse cambios.

Las instituciones empresarias con competencias tradicionales prestan servicios tipo estándar y con bajo valor agregado (asesoramiento jurídico, pago de impuestos, cobro de servicios, etc), existiendo además, un bajo conocimiento de la demanda de los asociados. Usualmente tienen un sesgo "ofertista", creadas en el modelo de sustitución de importaciones, no han estudiado en forma profunda las necesidades de sus "asociados" y tampoco realizan acciones de largo plazo. Sus dirigentes tienen poca práctica en acciones de cooperación y la relación con el sector público está marcada por la falta de diálogo.

Este modelo se traslada de las instituciones a las empresas, las firmas basan su accionar en las capacidades y destrezas individuales. Por el lado de la demanda (poniendo a la empresa como demandante), tampoco la situación está resuelta, ya que no existe claridad y unanimidad por parte de las empresas, de cuál es el rol que deberían desempeñar las instituciones y su relación con el entorno más próximo es, paradójicamente, más bien lejana.

Aparece un sector público que, en forma lenta, comienza a delinear políticas hacia la producción, presionando la descentralización y las exigencias de la población sobre la gestión de nuevos temas. Sin embargo, existe a priori una barrera representada por la falta de capacidades y competencias, aunque ya aparece un grupo de municipios con tareas de modernización, con programas para desarrollar habilidades y capacidades, los que les están permitiendo intervenir en el territorio articuladamente con el resto de los actores. Frente a

los demás sectores institucionales es mayor el número de dirigentes políticos locales que comienzan a trabajar en esta línea aún cuando queda un largo camino por recorrer.

Por el lado de los sectores educativos y científicos tecnológicos nos encontramos con una historia de aislamiento con base en la dictadura; el sector educativo en Argentina están intentando construir el vínculo con el sector productivo. Algo similar pasa con los centros científicos tecnológicos, que trabajan para un reducido grupo de empresas y no tienen presencia en el desarrollo territorial.

Igualmente, en los estudios realizados, se observa que los distintos actores comienzan a escuchar con mayor atención, tratando de ir involucrándose en el Desarrollo Económico Local, pero todavía cada uno desde su lugar. Aún falta un salto para que se interioricen dentro de un proceso más sistémico, donde la concertación de un objetivo común, la cooperación y la articulación entre actores sean elementos claves.

Se advierte que, en general, los actores institucionales de las ciudades estudiadas mantienen comunicación entre ellos, aunque con interferencias, en principio todos dicen comunicarse.

Ahora bien, cuando profundizamos, observamos que la comunicación no es eficiente, por lo que las conversaciones, en sentido amplio, no dan el resultado que sugieren las instituciones. Aparece, entonces, todo un campo de acción para el fortalecimiento del sistema. El conjunto de actores manifiesta la necesidad de mejorar las comunicaciones y encontramos siempre predisposición para trabajar en este sentido. Son bastante homogéneas las opiniones de los actores, cuando expresan que una parte del camino pasa por la profesionalización de las gestiones institucionales e incorporan, por otro lado, la construcción de espacios de diálogo y confianza. Es importante destacar que en los territorios bajo análisis, se detectan agentes con un importante grado de aislamiento, así como la necesidad de encontrar mecanismos estables para estimular, de manera constante, un flujo de la información.

La cooperación en estos territorios es variable y parecería estar ligada a la historia de las poblaciones. Por su parte, aparecen como similares las

restricciones para cooperar: el individualismo, los problemas de diálogo y los distintos intereses, mientras que la falta de un marco de confianza y coordinación son las de mayor incidencia. Existe marcada coincidencia en lo que refiere a los planteos de soluciones; en general se propone trabajar sobre una mayor interacción, apareciendo nuevamente la necesidad de generación de espacios de discusión y consenso o la instalación de ámbitos institucionales que faciliten el debate y los acuerdos.

Un punto importante, que no podemos dejar de lado, es la detección de coaliciones regresivas. Siempre en las ciudades existen actores que no construyen y que, por diversas razones, accionan para que nada cambie. En este esquema nos encontraremos con agentes que intentan poner barreras en función de sus visiones o intereses personales o sectoriales.

Aparece también una demanda del sistema institucional, que tiene que ver con trabajar en la formación de sus recursos humanos, tanto a nivel dirigenal como de sus funcionarios, para interpretar estas realidades y desarrollar políticas en este sentido.

Esta formación de dirigentes y funcionarios institucionales, que no resulta de fácil acceso en el mercado, deben tener como objeto adquirir un conjunto de temáticas formativas básicas y otro orientado a adquirir habilidades dirigenciales, tales como: conducción de grupos, resolución de conflictos, gestión de recursos humanos y planeamiento estratégico, entre otros; contemplando siempre uno de los mayores desafíos, como es el de generar un espacio de discusión, reflexión y acción sobre la realidad local.

Finalmente, en relación a la trama de poderes y liderazgos, se observan diferentes situaciones: por un lado, encontramos mayores casos de liderazgos débiles y por otro, existen hegemonías compartidas entre el sector público y privado, abiertas a la participación y generación de consensos que aceleran el proceso buscado. Estos últimos representan un número reducido.

En este escenario, con una estructura institucional sin una base sólida, resulta muy complejo que una estrategia de Desarrollo Económico Local pueda ser

pensada y llevada adelante. Las organizaciones son el esqueleto que las sociedades civiles tienen para funcionar. Insertarlas dentro de un proceso de acumulación de conocimientos es condición necesaria para el mejoramiento del ambiente de negocios y la competitividad.

**Para ampliar los análisis de cada territorio se puede consultar los siguientes documentos:**

- Ferraro, C. y Costamagna P. (2000) Entorno institucional y desarrollo productivo local. La importancia del ambiente y las instituciones para el desarrollo empresarial. El caso de Rafaela. CEPAL Bs. As. LC/BUE/R.246 (Distribución restringida).
- Ferraro, C. y Costamagna, P. (2002) Competitividad territorial e instituciones de apoyo a la producción de Mar del Plata. Serie Estudios y Perspectivas Nro. 8 CEPAL.
- Costamagna, P (2001). IDEB. Análisis del entramado de apoyo a la producción del Partido La Matanza.
- D'Annunzio, M. (2000) Iniciativa de desarrollo económico local. La articulación y las interacciones entre instituciones. El caso de Tandil, Argentina. Proyecto CEPAL/GTZ Desarrollo económico local y descentralización en América Latina.
- Programa de Desarrollo Local y competitividad pyme (2003). Fundación Potenciar-Bid Fomin. La articulación Institucional en la microregión de San justo – San Javier. Pcia de Santa Fe.
- Costamagna, Ferraro, Gor (2005). Las Instituciones de apoyo a la Producción en el Partido de Bragado. UNNOBA-ILPES-Cepal

## **Bibliografía**

Albuquerque, F. (2000) Manual del Agente de Desarrollo local (Cambio estructural, desarrollo económico y reforma de la gestión pública). Ediciones Sur, Santiago de Chile.



Albuquerque, F (2006) Clusters, Territorio y Desarrollo Empresarial. Diferentes modelos de organización productiva. Taller BID FOMIN. San José de Costa Rica, Julio 2006

Aghón G., Albuquerque F., Cortés, P. (2001) Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. Una análisis comparativo. CEPAL - GTZ .

Arocena, J (1995) El Desarrollo Local, un desafío contemporáneo. Ed. Nueva Sociedad, Caracas, Venezuela.

Boisier, Sergio (2005). Hay espacio para el desarrollo local en la globalización? Revista de la CEPAL número 86, Agosto de 2005, CEPAL, Santiago de Chile

Boscherini F. y Poma L. (2000) Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global. Niño y Dávila Editores.

Costamagna, Pablo (2001) Iniciativa de desarrollo económico. El caso Rafaela. Argentina. Desarrollo Económico Local y Descentralización en América Latina. Una análisis comparativo. Convenio CEPAL-GTZ.

Costamagna, Pablo. (2006) Políticas e Instituciones para el DET. El caso argentino. CEPAL- ILPES-GTZ.

Esser, K. Hillebrand, W. Messner, D. Meyer-Stamer, J. (1996) Competitividad Sistémica: nuevos desafíos a las empresas y a la política. Revista CEPAL Nro. 59.

Katz J. y Kosacoff B. (1998) Aprendizaje tecnológico, desarrollo institucional y la microeconomía de la sustitución de importaciones. Revista de Desarrollo Económico Nro. 148.

Tecco, C. (1997). Hacia un nuevo modelo de gestión local. Artículo: Gobierno municipal como promotor del desarrollo local-regional. Acerca de la



adecuación organizacional de los Municipios a los nuevos desafíos y roles institucionales. Oficina de publicaciones del CBC