

TESINA DE GRADO

**LA ACCIÓN EXTERIOR DE LOS GOBIERNOS SUBNACIONALES:
APORTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE
INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA CIUDAD DE SAN LORENZO,
PROVINCIA DE SANTA FE**



*Universidad Nacional de Rosario
Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales.
Licenciatura en Relaciones internacionales*

**ALUMNA: CARLA CHERNOMORDIK
DIRECTORA: ROMERO, MARÍA DEL HUERTO**

Rosario, Octubre 2018

Índice

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Capítulo I: La acción exterior de los gobiernos subnacionales: antecedentes y perspectiva teórico-conceptual	
I.1 Antecedentes.....	6
I.2 Perspectiva teórico-conceptual.....	8
I.3 ¿Cómo construir una estrategia de internacionalización para los gobiernos locales?.....	12
Capítulo II: Caracterización y contextualización del estudio de caso: la ciudad de San Lorenzo	
II.1 Caracterización del actor.....	15
II.2 Contexto político-institucional	28
II.3 Relaciones internacionales de la ciudad de San Lorenzo.....	33
Capítulo III: Aportes para la construcción de una estrategia de internacionalización para la ciudad de San Lorenzo	
III.1 Motivaciones y objetivos de la internacionalización.....	37
III.1.1 Dimensión Política.....	38
III.1.2 Dimensión Económica.....	39
III.1.3 Dimensión Cognitiva.....	41
III.1.4 Dimensión Socio-Cultural.....	42
III.2 Instrumentos para la internacionalización.....	44
III.2.1 Caracterización de los instrumentos.....	44
III.2.2 Los hermanamientos.....	47
III.2.3 La cooperación internacional.....	49
III.2.4 El trabajo en Red.....	51
III.2.5 Los mecanismos de atractividad.....	52
Consideraciones Finales.....	57
Bibliografía.....	60
Anexos.....	69

RESUMEN

Desde finales del siglo XX, los gobiernos subnacionales han ido incrementando significativamente su acción internacional y su capacidad de influencia en el ámbito externo. Lo singular de los últimos años no es solo la cantidad de gobiernos locales que han comenzado a accionar a nivel internacional, sino también el incremento en la calidad de su participación. Esta última característica no solo se refiere a la emergencia de nuevos instrumentos de internacionalización de los gobiernos locales, sino particularmente a las modalidades de internacionalización: desde una concepción de las relaciones internacionales desde lo local como “sumatoria de acciones aisladas”, hacia la construcción de una estrategia de internacionalización que brinde coherencia y sustentabilidad a la acción externa de un territorio.

San Lorenzo es una ciudad de la Provincia de Santa Fe con una incipiente actividad internacional, pero con potencialidades territoriales para impulsarla. Sin embargo, su gobierno local no ha desarrollado una estrategia de relacionamiento externo.

En este marco, el objetivo de esta tesina consiste en identificar los elementos básicos que permitan a la ciudad de San Lorenzo iniciar un proceso de construcción de una estrategia de internacionalización.

Palabras Claves: acción exterior, gobiernos subnacionales, estrategia de internacionalización, San Lorenzo.

INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX, los gobiernos subnacionales¹ han ido incrementando significativamente su acción internacional y su capacidad de influencia en el ámbito externo.

No obstante, la internacionalización de los entes subnacionales, tal como hoy la entendemos, no nace en ese contexto, sino que tiene más de un siglo de trayectoria (Le Saux, 2015). Lo singular de los últimos años es la cantidad de gobiernos locales que comienzan a accionar a nivel internacional, así como también el incremento en la calidad de su participación. Esta última característica no solo se refiere a la emergencia de nuevos instrumentos de internacionalización de los gobiernos locales, sino particularmente a las modalidades de su accionar externo: desde considerar las relaciones internacionales de una ciudad como una sumatoria de acciones aisladas hacia la construcción de una estrategia de internacionalización que brinde coherencia y sustentabilidad a la acción externa de un territorio (Malé; Cors; Sanz, 2014).

El mejoramiento de la calidad de su participación internacional (tanto en términos de instrumentos como de modalidades) no es un proceso homogéneo ni generalizado en todas las ciudades que desarrollan actividades internacionales o tienen potencialidades para hacerlo. En ello radica el interés por el tema de esta tesina: la construcción de una estrategia de internacionalización para San Lorenzo, ciudad de la Provincia de Santa Fe con una incipiente actividad internacional y con potencialidades territoriales para impulsarla, pero cuyo gobierno local no cuenta con una estrategia de relacionamiento externo².

En este marco, el objetivo de esta tesina consiste en identificar los elementos básicos que permitan a la ciudad de San Lorenzo iniciar un proceso de construcción de una estrategia de internacionalización, utilizando para ello las herramientas técnicas propuestas por el Proyecto AL-Las en el documento “Internacionalización del gobierno local. Una política

¹ Los principales conceptos mencionados en esta introducción y abordados en esta tesina se definen en el capítulo I.2.

² En este sentido, esta tesina se aproxima a una de las modalidades de tesina o trabajo final integrador previsto en el nuevo Reglamento de Tesinas de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la UNR (2018:2): la Práctica Disciplinar. Ella “consiste en un informe que se ocupa del diagnóstico de una situación y del diseño y elaboración de una estrategia de acción, programa, proyecto o dispositivo de intervención en un ámbito institucional concreto”.

pública en construcción” (Malé; Cors; Sanz, 2014). Como se argumentará más adelante, solo se aplicarán algunos aspectos de dicho enfoque, vinculados a las instancias iniciales, básicas, de todo proceso de construcción de una estrategia de internacionalización.

Para el desarrollo de esta tesina se utilizó el método cualitativo, siendo un estudio de tipo descriptivo-propositivo³.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron: análisis bibliográfico, análisis de documentos institucionales y entrevistas semiestructuradas a informantes claves.

El recorte espacial está dado por el estudio de caso: la ciudad de San Lorenzo, en la provincia de Santa Fe.

El recorte temporal de la tesina está condicionado por el tipo de estudio realizado: descriptivo-propositivo. Es decir: se realiza una propuesta de intervención a partir de la situación actual (2018) del estudio de caso, aunque considerando que el actual intendente de San Lorenzo ocupa el cargo desde el año 2007.

Además de esta introducción, esta tesina se encuentra estructurada en tres capítulos. El primero describe los antecedentes del tema marco en el cual se inscribe el trabajo (la internacionalización de los gobiernos subnacionales) y caracteriza la perspectiva teórico-conceptual adoptada. Aborda la interpretación del fenómeno desde la disciplina de las relaciones internacionales, define los principales conceptos utilizados y detalla las líneas de análisis a seguir en el trabajo.

Los capítulos dos y tres se enfocan en el análisis del estudio de caso: la ciudad de San Lorenzo. En el capítulo dos se realiza un diagnóstico del actor, de su contexto político-institucional y de su experiencia en el plano internacional. Ello permitirá identificar

³Existen estudios descriptivos-propositivos sobre la acción internacional de numerosos gobiernos subnacionales. Si bien los primeros se realizaron en Estados Unidos y Canadá (Russell, 2010), y luego se extendieron a ciudades/regiones europeas, recientemente se han ido desarrollando trabajos de este estilo en América Latina. Por ejemplo, la investigación llevada adelante por David Hernández (2014), para diseñar una estrategia internacional para la ciudad de San José de Costa Rica. En Argentina, también han tenido lugar trabajos similares. Pablo Costamagna y Mariana Foglia (2011), así como Natalia Aquilino y Tatiana Santori (2011) han abordado esta temática. Los primeros para los casos de las ciudades de Rafaela, Esperanza, Sunchales, Gálvez y Ceres, ubicadas en la Región Central de la Provincia de Santa Fe. Las segundas autoras, enfocaron su trabajo en la internacionalización de la trama público-privada en el caso de Rafaela. Asimismo, en la Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, se han relevado tesinas de grado de esta índole. Diego Martín (2014) asoció la tendencia de internacionalización de ciudades al caso de la ciudad de Villa Constitución; Julia Vergara (2016) abordó los casos de Rosario y Santa Fe; y Victoria Salvach (2017), el de Venado Tuerto.

potencialidades y límites de la ciudad para la construcción de una estrategia de internacionalización. En el tercer apartado, se plantean los elementos centrales para la elaboración de dicha estrategia.

Finalmente, se incluye un apartado sobre las principales conclusiones derivadas del análisis realizado.

CAPÍTULO I

LA ACCIÓN EXTERIOR DE LOS GOBIERNOS SUBNACIONALES: ANTECEDENTES Y PERSPECTIVA TEÓRICO- CONCEPTUAL

I.1 Antecedentes

La internacionalización de los gobiernos subnacionales, tal como hoy la entendemos, no es un fenómeno nuevo, sino que tiene más de un siglo de trayectoria (Le Saux, 2015). De hecho, en 1913, se lleva a cabo el primer Congreso Internacional de Ciudades, en Bélgica, bajo el tema “El arte de construir ciudades y de organizar la vida comunitaria”.

Las últimas décadas del siglo XIX habían transformado los hábitos y estilos de vida, produciendo un aumento en las preocupaciones de los gobiernos locales: el alumbrado público, el ascensor eléctrico, el tren, el metro y el automóvil, el progreso en la medicina, el saneamiento de las ciudades, etc. Estas transformaciones urbanas incrementaron el deseo de intercambiar prácticas y experiencias, así como también el interés por dotarse de marcos políticos y jurídicos para enmarcar sus relaciones con los gobiernos centrales.

En este contexto, se fueron creando, paulatinamente, organizaciones que nucleaban a estos actores y encauzaban sus crecientes demandas: la UIC (Unión Internacional de Ciudades), que posteriormente se convirtió en la IULA (Unión Internacional de Autoridades Locales); la FMCU (Federación Mundial de Ciudades Hermanas) y Metrópolis (Asociación Mundial de las Grandes Metrópolis)⁴, entre otras.

A partir de la década de los ochenta del siglo pasado, las relaciones internacionales de los gobiernos locales se multiplican, y diversifican. A manera de ejemplo, y solo para el espacio eurolatinoamericano “para finales de la década del 2000, se contabilizaba ya un mínimo de 1300 relaciones bilaterales establecidas entre gobiernos locales europeos y sus homólogos latinoamericanos, y se identificaba una veintena de redes

⁴ En el año 2004, IULA, FMCU y Metrópolis deciden unirse para conformar una única organización llamada CGLU (Ciudades y Gobiernos Locales Unidos). Para un repaso más profundo acerca de la historia de la internacionalización de los gobiernos locales véase LE SAUX (2015).

eurolatinoamericanas que agrupaban a 1250 municipios y gobiernos subnacionales” (Malé; Cors, 2013:24).

Es por ello que Russell (2010), remarca que la novedad, en las últimas décadas, no ha sido la existencia de otros actores (entre ellos, los gobiernos subnacionales) en la escena internacional además del Estado Nacional, si no el incremento exponencial de la cantidad de actores que comienzan a accionar y el aumento en la calidad de su participación.

Este cambio cuantitativo y cualitativo ha sucedido como consecuencia de grandes transformaciones a nivel mundial, algunos de los más relevantes, según Male y Cors (2013), son: el proceso de urbanización y crecimiento de las ciudades; la globalización; el cuestionamiento al rol del Estado nacional; la descentralización y la transferencia de algunas de las competencias de los gobiernos locales hacia otros niveles de gobierno.

Durante mucho tiempo, los Estados nacionales y los organismos internacionales “han manteniendo una actitud cautelosa y han evitado reconocer el derecho de los gobiernos locales a participar en ciertas esferas de las relaciones internacionales que siguen siendo materia reservada de los Estados nacionales” (Malé; Cors, 2013:24). De hecho, el Derecho Internacional, considera, hasta el día de hoy, solamente dos tipos de actores: los Estados (representados por los gobiernos centrales) y los organismos supranacionales.

No obstante, esta situación se está revirtiendo, y como establece Russell (2010:84), hoy se toma en consideración a los actores internacionales en función de aspectos políticos más que jurídico-formales. Según el autor, los principales atributos para definir la calidad o no de actor internacional son: “a) grado de autonomía; b) capacidad o habilidad para movilizar recursos, ejercer influencia y alcanzar objetivos; y c) continuidad e importancia en las funciones que se desarrollan”.

Este cambio de óptica ha conducido a un paulatino reconocimiento por parte de la comunidad internacional del papel de los gobiernos locales como actores del sistema internacional⁵. Las ventanillas abiertas para la participación de gobiernos subnacionales en las principales agendas globales actuales, es una clara muestra de ello⁶.

⁵ Para un repaso más profundo del proceso de reconocimiento de los gobiernos locales como actores internacionales véase MALÉ, CORS (2013).

⁶ Para un análisis de estas ventanillas en las agendas globales véase: FERNÁNDEZ DE LOSADA, ROMERO, (2015).

I.2 Perspectiva teórico-conceptual

Como se señaló, la acción exterior de los gobiernos subnacionales no es un fenómeno nuevo. Sin embargo, recién desde los años setenta del siglo pasado, dicho fenómeno comenzó a constituirse en objeto de estudio de la disciplina de las relaciones internacionales (Díaz Abraham, 2015).

El surgimiento relativamente tardío de su estudio teórico y sistematizado se debió en gran medida a la preeminencia de las teorías fundacionales (el idealismo y el realismo) desde el inicio de la disciplina hasta mediados del siglo XX. Tal como señala Mariana Luna Pont (2010:3), “el predominio de visiones estatocéntricas, fundamentalmente jurídicas y formales, centradas en el modelo westfaliano de vinculaciones externas de los Estados, contribuyó a brindar un encuadre limitado de la naturaleza y orientaciones de la política mundial”.

Hacia la segunda mitad del siglo XX, aparecieron progresivamente nuevas teorías de las Relaciones Internacionales que, si bien no negaron la centralidad del Estado Nacional como actor fundamental, complejizaron el escenario al plantear la existencia de más temas y más actores. Como remarca Russell (2010), las mismas cuestionaban tres supuestos básicos que sustentaban la visión estatocéntrica: que el actor decisivo en la escena internacional es el Estado Nación, que se dirige al mundo externo como una unidad integrada; y que actúa de forma racional.

En este sentido, dos de las obras más importantes fueron “La esencia de la decisión: Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba”, escrito por Graham Allison (1988), y “Poder e interdependencia: La política mundial en transición” de Robert Keohane y Joseph Nye (1988). En palabras de Russell (2010:86), “ambos trabajos rechazaron la noción del Estado integrado y coherente, poco permeable a las fuerzas externas y lo presentaron como una unidad formada por individuos y burocracias que compiten en el proceso de formulación y en la puesta en práctica de la política exterior desde visiones e intereses distintos”.

Graham Allison (1988:213) construyó tres modelos de toma de decisiones con el objetivo de mostrar las falencias del modelo de actor racional, utilizado por gran parte de la literatura académica y estableció que “el aparato de cada gobierno nacional constituye una arena compleja, donde se despliega el juego intra-nacional”.

Por otro lado, Robert Keohane y Joseph Nye (1988), fueron pioneros en resaltar que, si bien el Estado Nacional era un actor de suma importancia en las Relaciones Internacionales, éste no era el único, a la vez que tampoco se comportaba como una unidad. Unos años más tarde, Joseph Nye, en su libro “La naturaleza cambiante del poder norteamericano” (1991:75), escribía que “en el enfoque tradicional realista, los Estados eran los únicos agentes significativos de la política mundial y sólo unos pocos grandes Estados tenían verdadera importancia. Pero hoy en día hay más de tres veces la cantidad de Estados que había en 1945. Además, otros tipos de agentes se están volviendo cada vez más importantes”.

Si bien Keohane y Nye no abordaron específicamente la acción internacional de las unidades subnacionales, “contribuyeron a la apertura de la perspectiva disciplinar hacia nuevos capítulos y problemas resultantes de la interacción de actores de distinta naturaleza en un escenario internacional cada vez más transnacionalizado y en cambio” (Luna Pont, 2010:4).

En los años 80 y 90, el debate sobre el Estado como actor internacional tuvo dos ejes principales: “su funcionalidad para organizar la actividad humana en un mundo que se estaba globalizando, y la dispersión creciente de su poder hacia otras estructuras de autoridad tanto sub como supranacionales” (Russel, 2010:88).

En el texto “La sociedad Anárquica. Un estudio sobre el orden en la política mundial”, Bull (2005:305) desarrolló el concepto neomedievalismo, diciendo que “si los Estados modernos llegaran a compartir la autoridad sobre sus ciudadanos y la lealtad de los mismos, con las autoridades regionales y mundiales, por un lado, y con las autoridades subestatales y subnacionales, por el otro, hasta el punto de que el concepto de soberanía dejase de ser aplicable, podríamos hablar del surgimiento de un orden político universal de tipo neomedieval”. En este sentido coincidió Susan Strange (1998), quien planteó la dispersión de la autoridad estatal: hacia arriba, haciendo referencia a las instancias supranacionales, hacia abajo por las entidades subnacionales, y hacia al costado, en función de los actores no estatales, generando una superposición territorial de autoridades y lealtades, en el que los gobiernos nacionales tienden a compartir su autoridad en forma creciente con otros actores sobre cuestiones políticas importantes.

Esta tesina adopta los enfoques de la interdependencia compleja de Keohane y Nye como perspectiva teórica para comprender la actividad internacional de los gobiernos subnacionales. Se prefiere este enfoque por sobre los de Bull y Strange por considerarse

que no existen evidencias claras que demuestren que el mundo se encamina hacia un tipo neomedieval; y que aún existen limitaciones y resistencias para que “otros actores compartan la autoridad de los gobiernos centrales sobre cuestiones políticas importantes”.

También durante la década de los 80 del siglo pasado, se comenzó a hablar del término paradiplomacia para identificar a las actividades de carácter externo de los gobiernos no centrales. Ivo Duchacek (1986:246), fue quien brindó una de las primeras definiciones del concepto: “la paradiplomacia global consiste en contactos políticos no centrales no solo con centros comerciales industriales o culturales en otros continentes, sino también con las diversas ramas o agencias de los gobiernos nacionales extranjeros”. En su texto “Toward a typology of new subnational governmental actors in international relations”, escribía que “los imperativos de la interdependencia han forzado a los gobiernos subnacionales en los sistemas federales o descentralizados a participar en la escena internacional con el propósito de atraer inversiones y comercio para asegurar su bienestar y su responsabilidad de desarrollo” (Duchacek, 1987:1).

Posteriormente, algunos autores han cuestionado la pertinencia del concepto paradiplomacia. Brian Hocking (1993) plantea el abandono del término, argumentando que el mismo refuerza la imagen de conflicto entre el centro y la región. En su lugar propone reemplazarlo por el enfoque de la Diplomacia Multinivel, el cual concibe a la diplomacia como “una red de interacciones con un reparto cambiante de actores que interactúan de distintas maneras en función del tema, de los intereses en juego y de su capacidad para actuar en un medio político complejo, organizado en múltiples niveles” (Hocking, 1995:41).

En este mismo sentido, Graciela Zubelzú (2008), establece que el término “gestión externa o internacional” resulta más apropiado que el de paradiplomacia para la aplicación al caso argentino, ya que refleja más adecuadamente la experiencia de las entidades subnacionales. Según la autora (2008:36), el empleo del término paradiplomacia “puede interpretarse como una actividad que duplica o compite con la del Estado nacional en un contexto cultural –el argentino– en el que el prefijo “para” tiene más bien una connotación negativa, incluso con visos de actividad ilegal, más que de acciones simultaneas o concurrentes”.

Otro de los cuestionamientos al concepto de paradiplomacia fue planteado por Mónica Salomón (2007), quien sostiene que la diplomacia no abarca la totalidad de una política exterior, ya que hace referencia al “cómo” se hace, excluyendo al “qué” se hace. En su

lugar, propone adoptar la perspectiva ordenadora del Análisis de Políticas Exteriores, una subárea de las Relaciones Internacionales que tradicionalmente se ocupó del estudio de los factores determinantes, procesos de toma de decisiones e implementación de las políticas exteriores de los Estados-naciones, pero que es perfectamente aplicable a otros actores, tales como los gobiernos subnacionales.

Esta tesina adopta el enfoque de la paradiplomacia pues permite identificar las actividades de carácter externo de los gobiernos no centrales, aunque comparte los cuestionamientos al término que realiza Salomón. Es por ello que en este trabajo no se utiliza el término “paradiplomacia”, sino que se utilizan los conceptos de acción internacional, acción exterior, actividad internacional, actividad exterior e internacionalización como sinónimos para denominar a la acción exterior de los gobiernos subnacionales.

El segundo concepto clave en esta tesina es el de ‘gobiernos subnacionales’, “expresión genérica utilizada comúnmente para englobar una amplia gama de instituciones, cuya denominación varía de país en país” (Zapata Garesché, 2007:19).

El enfoque conceptual que adopta este trabajo es el planteado por María del Huerto Romero (2007:23), para quien los gobiernos subnacionales son todas las “instancias de la administración pública diferentes del gobierno central”. Aún reconociendo que un análisis detallado de los mismos evidencia diferencias entre todos estos conceptos, por razones de claridad expositiva, se utilizarán como sinónimo los conceptos de gobierno subnacional, gobierno local, ciudad, municipio, autoridad local y gobierno no central.⁷

El tercer concepto clave de este trabajo es el “estrategia de internacionalización”. Siguiendo a Mónica Salomón (2007), entendemos por ella al plan de relaciones internacionales diseñado e implementado deliberadamente para alcanzar unos objetivos claramente definidos por un gobierno local en función de sus prioridades de desarrollo

⁷ En particular, es necesario reconocer que las nociones de “ciudad” y “gobierno local” implican significados diferentes, siendo el primero más abarcador (pues incluye a todos los actores del territorio, más allá de las autoridades locales) que el segundo. Ello se debe a que esta tesina parte del supuesto de que, si bien para desarrollar una estrategia de acción exterior efectiva es necesario abrir el diálogo a todos los actores del territorio y coordinar con todos aquellos que desarrollan actividades internacionales, el gobierno local debe ser el líder y articulador de la política de internacionalización (Romero y Fernández de Losada, 2015).

territorial; y en el cual se desarrollan instrumentos y estructuras institucionales adecuadas para materializar sus objetivos. Este concepto se contrapone con otra modalidad de internacionalización que considera a las relaciones internacionales como la sumatoria de acciones aisladas, donde las autoridades locales se limitan a tener contactos con entidades extranjeras, pero sin el respaldo de una estrategia preconcebida y con poca o ninguna coordinación entre las diferentes instancias del gobierno subnacional.

En este sentido, es necesario aclarar que esta tesina parte del supuesto de que para que la acción exterior de los gobiernos locales sea coherente, ofrezca un valor añadido real, y tenga perspectivas de impacto y sostenibilidad, debe constituirse en una estrategia (Romero; Fernández de Losada, 2015).

I.3¿Cómo construir una estrategia de internacionalización para los gobiernos locales?

Sobre la base del marco de referencia teórico-conceptual identificado en el apartado anterior, esta tesina se propone identificar los elementos básicos para la elaboración de una estrategia de acción (en el campo internacional) en un ámbito institucional concreto (la ciudad de San Lorenzo) utilizando las herramientas técnicas brindadas por Malé, Cors y Sanz (2014) en su documento “Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción”⁸.

En dicho documento, los autores analizan los **4** elementos básicos de toda estrategia de internacionalización de una ciudad: las **motivaciones** de la internacionalización; los **objetivos** claros y alcanzables; los **instrumentos** de internacionalización más apropiados para la materialización de la estrategia; y una **programación concreta de actividades** para cada objetivo. Para el estudio de caso de esta tesina- la ciudad de San Lorenzo- se aplicarán solo los tres primeros elementos básicos mencionados. El elemento “programación concreta de actividades para cada objetivo” no se incluye pues se considera que el mismo correspondería a una segunda etapa, una vez consensuados con

⁸El documento fue elaborado en el marco del Proyecto AL-Las, una alianza de ciudades y gobiernos locales de Europa y América Latina que impulsa una nueva forma de acción y cooperación internacional desde lo local. Para mayor información, ver <https://proyectoallas.net/> (última fecha de consulta 05/10/2018).

el gobierno local y los actores del territorio, las motivaciones, objetivos e instrumentos propuestos en este trabajo.

Malé, Cors y Sans (2014) señalan, asimismo, que no basta con la existencia de esos 4 elementos básicos para diseñar una estrategia de internacionalización eficiente y sostenible. Se requiere que dicha estrategia cuente, además, con ciertas características:

1-Una fuerte voluntad y liderazgo político ***de las máximas autoridades del gobierno local***. Es necesario que los funcionarios manifiesten públicamente su voluntad y compromiso de dar a la ciudad una dimensión internacional, presentándolo como uno de los ejes estratégicos fundamentales de su gestión y que transmitan a la población una visión positiva sobre los resultados materiales e inmateriales esperados de la internacionalización.

2-Estar articulada con el plan estratégico de la ciudad. En este sentido, Romero y Fernández de Losada (2015:6) agregan que “es necesario dimensionar la acción exterior y sus instrumentos en función de las necesidades, aspiraciones y realidades de cada ciudad/región”. Para ello, en el caso de que existan, los planes estratégicos de la ciudad pueden ser de gran utilidad, ya que los mismos establecen y consensuan un diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la ciudad y esbozan los rasgos principales del modelo de ciudad que el gobierno desea impulsar.

3-La estrategia debe tener un ***carácter transversal***, en el sentido de que debe ser asumida por el conjunto de la institución local desde el inicio de la reflexión estratégica. La colaboración de todos los sectores es necesaria para que cada uno, en su campo de conocimiento y actuación, pueda dar contenido y consistencia a las acciones propuestas. Además, se requiere que cada uno de ellos incorpore estas actividades a su propia programación. Es de suma importancia que “todos los departamentos entiendan que necesitan de la acción internacional para realizar mejor sus propias metas y que, al mismo tiempo, se sientan co-responsables de lo que esta acción exterior pretende lograr” (Malé, Cors, Sanz, 2014:64). Por ende, la política de acción internacional debe ser válida para toda la institución municipal.

4-Poseer un ***carácter intersectorial***, en cuanto a que debe poder articular los diversos actores, diferentes al gobierno, que operan en el territorio. Estos deben verse reflejados en la estrategia de internacionalización y participar activamente en su definición, ejecución y seguimiento. La estrategia de internacionalización debe ser concebida no

como una política del gobierno, sino como una política de los actores del territorio en su conjunto. Como escriben Malé, Cors y Sanz (2014:67), “la acción internacional concebida desde lo local y apoyada y legitimada por todo el tejido social y productivo representa un valor añadido propio de los gobiernos locales que contribuye a una mayor calidad democrática”.

5-Estar acompañada de un ***marco institucional***. La oficina de Relaciones Internacionales debe ser el instrumento estratégico de la política de internacionalización, ya que será la responsable de llevar a cabo la implementación del plan. Es fundamental que la misma participe en la elaboración, seguimiento y evaluación de las líneas maestras de la planificación del municipio para que pueda tener una visión global de las prioridades locales.

6-Ser objeto de una amplia ***comunicación pública***. En este sentido, Uribe y Rubio (2014) agregan que la comunicación debe ser entendida no como un estadio final o posterior a la realización de las acciones internacionales, sino como parte integrante desde el primer momento, empezando por la sensibilización de la población, hasta la posterior comunicación y evaluación de los pasos concretados.

Si bien estas 6 características son necesarias para dotar de coherencia, efectividad y sostenibilidad a toda estrategia de internacionalización, las mismas no son abordadas en esta tesina. En el caso de las características enumeradas en los puntos 3 al 6, ello se debe a que se refieren a aspectos “operativos” de la estrategia cuyo análisis desbordaría los límites de esta tesina. En el caso de la “articulación con el plan estratégico de la ciudad, ello se debe a que la ciudad de San Lorenzo aún no cuenta con un plan de ese tipo. Finalmente, en cuanto al componente “voluntad y liderazgo político”, esta tesina solo realizará una aproximación a su análisis, pues un estudio profundo del mismo requeriría de enfoques teóricos y técnicas de investigación que ameritarían una investigación propia y específica.

CAPÍTULO II

CARACTERIZACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO: LA CIUDAD DE SAN LORENZO

En el año 2017, el gobierno local de San Lorenzo concluyó un proceso iniciado en 2011 para elaborar un diagnóstico⁹ de la ciudad, en el cual se analizaron las características de la localidad, identificando sus actores centrales, así como sus principales problemáticas y posibilidades de crecimiento. Esto se llevó a cabo a través del diseño de una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y se nutrió de un conjunto de instancias participativas, encuestas exploratorias, relevamiento de datos estadísticos, históricos y periodísticos y de entrevistas con actores locales. Los aportes a los que permitió arribar esta batería de instrumentos fueron procesados y compendiados en el “Documento Base” (2017).

Dicho Documento Base fue utilizado en esta tesina como fuente principal para la caracterización y contextualización del actor. Se utilizaron también otras fuentes complementarias tales como la información oficial del sitio web de la Municipalidad de la ciudad¹⁰, el documento “San Lorenzo: 26 Estrategias locales, un plan metropolitano”, elaborado por el Ente de Coordinación Metropolitana de Rosario y entrevistas a actores relevantes del territorio.

II.1 Caracterización del actor

El origen de la ciudad de San Lorenzo se remonta al siglo XVIII. No obstante, los historiadores locales, entre los que se encuentra Griselda Beatriz Tarragó, representante del Museo Arqueológico de San Lorenzo, entrevistada para esta tesina, hablan de “formación” y no de “fundación” ya que la ciudad no posee una fecha exacta de nacimiento. “No existió ceremonia de constitución, trazado de calles, ni se repartieron solares como establecían las leyes de Indias. El poblado surgió de un movimiento

⁹ Este diagnóstico constituye la primera parte de un proceso de elaboración de un plan Estratégico de San Lorenzo, aún no finalizado.

¹⁰ <http://sanlorenzo.gob.ar/> (último acceso: 31/10/2018).

espontáneo de aproximación en torno al convento franciscano que se convirtió en símbolo de su historia”¹¹.

Según los datos del último censo realizado en el país, el municipio cuenta con 46.239 habitantes (INDEC, 2010). Dado que la Ley Provincial N° 2756/39 establece que “todo centro urbano en que haya una población mayor a los 10.000 habitantes, tendrá una municipalidad”, San Lorenzo es considerada con el status de ciudad.

La superficie de la urbe es de 32 Km²¹², lo cual indica que debido a su poca extensión, su densidad poblacional es elevada. Asimismo, “los niveles de crecimiento poblacional se encuentran en valores superiores a la media provincial, con una variación relativa del 10,7% entre 2001 y 2010” (Documento Base, 2017:37).

San Lorenzo se encuentra ubicada al sudeste de la Provincia de Santa Fe, sobre el margen derecho del río Paraná. La separan de la capital de la provincia 150 Km al norte, de la ciudad de Rosario 24 Km al sur y de la ciudad de Buenos Aires 320 Km, en la misma dirección.

Esta cercanía a ciudades más grandes puede traer ventajas para la ciudad, tales como un mayor acceso a servicios de calidad en las áreas de salud, educación y conectividad.

No obstante, en otros aspectos, este hecho puede resultar desventajoso ya que la mayor estructura y disponibilidad de recursos de ciudades más grandes dificulta las posibilidades de competencia de la industria o los servicios locales. Tal es el caso, por ejemplo, de las comunicaciones, ámbito en el que “el crecimiento e influencia de los medios de la ciudad de Rosario constituye una amenaza para los difusores locales” (Documento Base, 2017:75), pudiendo eclipsar la propia mirada de la ciudad.

Por otra parte, San Lorenzo es cabecera del departamento de igual nombre. Vale decir, que no puede reconocerse físicamente dónde empieza y dónde termina la jurisdicción de la ciudad, ya que se desarrolla de forma continua con las localidades vecinas del Norte y del Sur. Junto con Granadero Baigorria, Capitán Bermúdez, Fray Luis Beltrán y Puerto San Martín, integran el conurbano de Rosario y sumando Timbúes, Pueblo Andino y Ricardone forman el denominado Corredor Norte del Área Metropolitana de Rosario.

¹¹Portal Oficial del municipio. Disponible en: <http://sanlorenzo.gob.ar/> (última fecha de consulta: 04/05/2018).

¹² Datos obtenidos del Portal Oficial del municipio: <http://sanlorenzo.gob.ar/ubicación> (última fecha de consulta: 15/09/2018).

Entre todas estas ciudades, San Lorenzo es el centro urbano más importante, tanto por la cantidad de habitantes como por la significación que adquiere como centro comercial y de servicios. Por un lado, el 30,60% de los habitantes del Corredor Norte viven en San Lorenzo (ECOM, 2017). Por otro lado, la ciudad posee una alta tasa de movilidad diaria, evidenciada en “la cantidad y calidad de los servicios que brinda a los vecinos de la región, quienes acuden a ella para realizar trámites y gestiones en diferentes instituciones” (Documento Base, 2017:16). Obras sociales, delegaciones sindicales, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Provincia y el registro civil, entre otras, operan en la ciudad con jurisdicción regional. San Lorenzo es también la capital bancaria de la región y la referente en materia de entretenimientos y educación.

Al mismo tiempo, la ciudad forma parte del ECOM, Ente de Coordinación Metropolitano de Rosario, creado en el año 2010. Este ente está “compuesto por 17 comunas y municipios que voluntariamente deciden coordinar y generar políticas públicas de impacto regional con el propósito de dar luz a proyectos estratégicos para la región” (Documento Base, 2017:25).

En el documento “San Lorenzo: 26 Estrategias locales, un plan metropolitano”, el actual intendente de la ciudad, Leonardo Raimundo (2017:1), sostuvo que “desde el establecimiento de ECOM, se ha abierto una nueva perspectiva para la ciudad, de carácter regional, metropolitana, para el ordenamiento territorial, a fin de trabajar en forma cooperativa y solidaria y establecer planes locales que satisfagan, a la vez los intereses y necesidades del conjunto”.

Asimismo, San Lorenzo se encuentra atravesada por dos de los diez ejes planteados por la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA)¹³ y

¹³ “IIRSA, es un proyecto de ordenamiento territorial que surge en el año 2000 y que incluye el trazado de rutas multimodales (hidrovías, carreteras, vías ferroviarias) en América del Sur. Se propone adaptar a los territorios en función de las exigencias de un mercado mundial, conectar los grandes centros de producción y consumo, disminuyendo costos de fletes y acelerando la circulación mediante la diversificación de los medios (ferrocarriles, autopistas, ríos) [...] La IIRSA es formulada por 12 gobiernos de la región y por instituciones financieras internacionales: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata (FONPLATA) y la Corporación Andina de Fomento (CAF), que ofrecen apoyo técnico y financiero. Contiene obras de transporte, de interconexión energética y de telecomunicaciones, distribuidas en diez ejes. Estos son: Eje Andino; Eje Perú- Brasil-Bolivia; Eje de la Hidrovía Paraguay- Paraná; Eje de Capricornio; Eje Andino Sur; Eje del Sur; Eje MERCOSUR-Chile; Eje Interoceánico Central; Eje del Amazonas; Eje del Escudo Guayanés” (Schweitzer, 2011:128).

denominados “ejes de integración y desarrollo”: el Eje Hidrovía Paraná Paraguay¹⁴ y el Eje MERCOSUR-Chile¹⁵.

Esta ubicación privilegiada de la ciudad le da una confluencia preferencial de tránsito de productos desde el centro, el litoral y el noroeste del país, así como también de los países limítrofes. Paralelamente, esto se ve facilitado por las diversas infraestructuras de conectividad con la que cuenta la ciudad. San Lorenzo se encuentra conectada a nivel terrestre por rutas, autopistas¹⁶ y líneas de ferrocarril¹⁷, y a nivel fluvial por el río Paraná.

El espacio donde está ubicada la ciudad posee condiciones geográficas ideales para la instalación de puertos de ultramar. Las condiciones naturales del río Paraná en la región permiten la existencia de zonas de alije¹⁸, siendo por el momento “el último sector del río condicionado y mantenido para la navegación de buques de gran porte”¹⁹.

El Puerto de la ciudad lleva el nombre de la misma y es parte del Complejo Portuario San Lorenzo - Puerto Gral. San Martín, el cual “abarca la totalidad de terminales de embarques y muelles privados existentes entre el Km 435 y 459 del Río Paraná”²⁰, cada uno de los cuales cuenta con un nombre propio.

Solamente, en la jurisdicción de la ciudad de San Lorenzo existen siete terminales portuarias que exportan a granel sus respectivos productos: Chacabuco-Repsol-YPF; ESSO San Lorenzo-Axion Energy; Oil Combustibles (Ex Petrobras, ex Refiscon, Ex

¹⁴ El Sistema de Hidrovía Paraná – Paraguay es un camino fluvial de más de 3.000 km que vincula el transporte fluvial de Argentina, Bolivia, Brasil y Paraguay (Municipalidad de San Lorenzo, 2017).

¹⁵ El Eje MERCOSUR-Chile atraviesa Suramérica e incorpora la vinculación de los principales centros económicos, ciudades y puertos del territorio que cubre partes de Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay.

¹⁶ Ésta localidad se encuentra atravesada de Norte a Sur por la Ruta Nacional N° 11 que linda al Oeste con la Autopista “Brigadier Estanislao López”, la misma une la ciudad de Rosario con Santa Fe. Al sur de ésta se inserta casi perpendicularmente la Ruta Provincial AO12, que parte desde San Lorenzo hacia el Sur describiendo una geometría aproximadamente circular hasta Roldán, donde se une a la Ruta Nacional N° 9, por la que se puede llegar hasta Buenos Aires y Córdoba (Municipalidad de San Lorenzo, 2017).

¹⁷ Por las zonas adyacentes a la ciudad de San Lorenzo transitan las líneas de ferrocarriles Buenos Aires al Pacífico (B. A. P.), Nuevo central Argentino (N. A. C.), Ferro expreso Pampeano (F. E. P. S. A.) y el Ferrocarril Belgrano (Municipalidad de San Lorenzo, 2017).

¹⁸ Las zonas de alije son aquella que “gracias a un calado más profundo permiten el ingreso y permanencia de buques de gran porte y amplio calado, característica que les impediría amarrar en muelles comunes para poder proceder al traspaso y descarga de mercadería”. Operar en alije refiere a que “un navío le cede de manera total o parcial su carga a buques de menor porte para alivianar su peso”, mientras que operar en Top off es el proceso inverso donde “buques más chicos cargan a uno de mayor tamaño y le ceden la mercadería en varias operaciones” (Martínez, 2017).

¹⁹ Fundación Nuestro Mar. Disponible en: <http://www.nuestromar.org> (última fecha de consulta: 04/10/2018).

²⁰ Fundación Nuestro Mar. Disponible en: <http://www.nuestromar.org> (última fecha de consulta: 04/10/2018).

Pecom); ACA; Akzo Nobel San Lorenzo (Ex ICI); Vicentin, y Terminal San Benito-Molinos (Documento Base, 2017).

A las terminales del Complejo llega la producción de cereales, aceites, combustibles, hidrocarburos, minerales, químicos y petroquímicos de gran parte del país y de Estados limítrofes para ser exportados hacia otros destinos. Además, su infraestructura es nueva, moderna y ágil y cuenta con la última tecnología aplicada a nivel mundial.

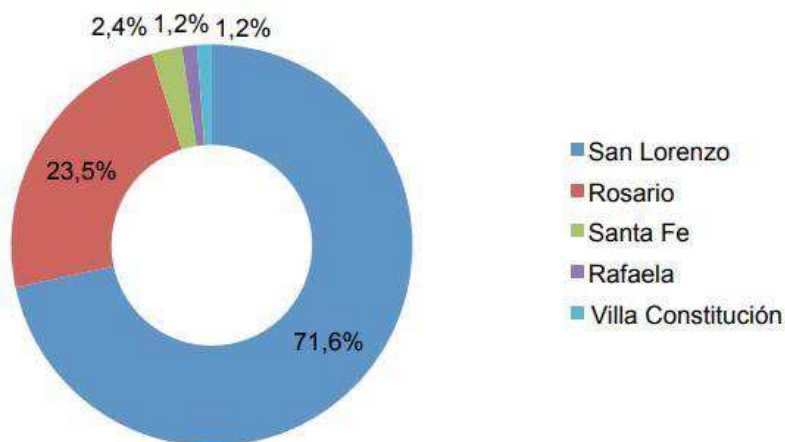
Para tener una magnitud de los flujos desde y hacia los puertos, cabe mencionar que, en el período enero – mayo 2018, “las exportaciones con registro en la Aduana de San Lorenzo fueron de U\$S 6.697,0 millones, siendo la aduana más importante de la provincia en términos físicos y monetarios [...] Del total de exportaciones con registro de origen en la Provincia de Santa Fe, el 71,6% fue registrado en la Aduana de San Lorenzo” (IPEC, 2018:9).

Exportaciones por aduana de origen en la provincia de Santa Fe
Enero - mayo de 2018

Aduanas de origen	En millones de U\$S	Var. % respecto de igual período año anterior	En miles de toneladas	Var. % respecto de igual período año anterior
Total	9.349,9	-1,1	27.097,9	-4,3
San Lorenzo	6.697,0	-1,7	19.275,3	-9,4
Rosario	2.200,1	-3,0	7.517,4	11,3
Santa Fe	228,4	29,3	106,2	9,5
Rafaela	114,7	11,8	27,4	21,3
Villa Constitución	109,8	22,0	171,5	3,0

Fuente: IPEC en base a datos de INDEC

**Exportaciones por aduana de origen en la
provincia de Santa Fe, según montos exportados
Enero - mayo de 2018**



Fuente: IPEC en base a datos de INDEC

“Los principales productos exportados fueron harina y “pellets” de la extracción del aceite de soja (Residuos y desperdicios de la industria alimenticia), trigo y maíz (Cereales), aceite de soja en bruto (Grasas y aceites), biodiesel (Productos químicos y conexos) y Mineral de cobre y sus concentrados” (IPEC, 2018:4).

**Exportaciones con origen en Aduana
de San Lorenzo por rubros
Enero - mayo de 2018**



Fuente: IPEC en base a datos de INDEC

Según los datos relevados por el IPEC (2018), las exportaciones con aduana de salida en San Lorenzo se dirigieron principalmente a India, Indonesia, Vietnam, Argelia, Egipto, Brasil, entre otros.

**Exportaciones por aduana de salida de la
provincia de Santa Fe, según país de destino
Enero - mayo de 2018**

Aduanas de salida y destino	En millones de U\$S	Participación %
Total	8.516,0	
San Lorenzo	6.557,7	100,0
India	643,6	9,8
Indonesia	468,9	7,2
Vietnam	461,2	7,0
Argelia	380,6	5,8
Egipto	348,6	5,3
Países Bajos	300,1	4,6
Malasia	278,1	4,2
Brasil	243,0	3,7
Resto	3.433,7	52,4

Fuente: IPEC en base a datos de INDEC

La integración de la ciudad a un complejo portuario como el descripto más arriba, así como la relevancia de su aduana son el principal rasgo distintivo de la actividad internacional del territorio estudiado. Esto implica que otros actores del territorio poseen una actividad internacional intensa.

San Lorenzo se caracteriza por su perfil industrial y su rol central en el principal cordón industrial-exportador del país. Las industrias y empresas de mayor dinamismo de la ciudad son aquellas que forman parte del sistema portuario nacional. Sin embargo, esto no significa que se trate solo de las grandes agroexportadoras (como Molinos Rio de la Plata, Vicentín o ACA San Lorenzo). “La cadena de valor agregado trasciende a las empresas de mayor envergadura, emplazadas sobre el margen del río, y dinamiza los eslabones intermedios” (Documento Base, 2017:149). Es decir, posee unidades productivas de menor tamaño, que abarcan diferentes tipos y rubros y que comprenden una amplia variedad de bienes, insumos y servicios.

La industria manufacturera de la ciudad está conformada por “empresas agroalimenticias (21%), construcción y metales (40%), productos químicos (13%), textil (2%), resto (21%) y sin clasificar (2%)” (ECOM, 2017:8)²¹.

Asimismo, con el objetivo de proveer mayores servicios y fortalecer la atracción de inversiones a la ciudad, hacia fines del 2014, se puso en marcha el Parque Industrial San Lorenzo. El mismo surge como producto de una iniciativa privada, en coordinación con los poderes públicos provinciales y municipales para estimular las economías de aglomeración y la instalación de Pymes en la zona.

El Documento Base (2017) señala, también, que el turismo local se viene posicionando como una de las actividades económicas más prometedoras ya que la ciudad tiene un gran potencial turístico en torno al patrimonio histórico, cultural, empresarial y natural.

Desde el punto de vista de histórico, San Lorenzo se distingue ya que fue allí donde tuvo lugar el único hecho de armas que tuvo San Martín en la República Argentina. Por ende, cuenta con monumentos y sitios históricos únicos en el país. El Conjunto Monumental “Campo de la Gloria - Convento San Carlos” es un importante atractivo para la zona. Actualmente, como mencionó la Representante del Museo Arqueológico de la ciudad, Griselda Beatriz Tarrago (2017), se encuentra en proceso un proyecto de modernización de los museos de la ciudad.

Asimismo, a nivel cultural y artístico la ciudad cuenta con una amplia producción de reconocimiento regional. En este sentido, resulta fundamental la creciente actividad y proyección del Centro Cultural “Brigadier Estanislao López” y del complejo museológico.

En cuanto al aspecto natural, el gran atractivo de la ciudad son sus espacios libres y la presencia de dos frentes fluviales, que incorporan situaciones paisajísticas y recorridos públicos de mucho interés y valor a escala local: el frente ribereño del río Paraná, el borde del arroyo de San Lorenzo, y el sistema de parques, plazas y paseos.

²¹Las industrias radicadas en la ciudad, que ha relevado el Ente de Coordinación Metropolitana son: Empresa Molinos Río de la Plata y Puerto; Empresa, Planta y Aceitera Vicentín; Renova; Petrobras; Akzo Nobel; Synthon Argentina; Grupo Guerrero-Pagoda S.A.; Peitel S.A.; Grupo Brayco; Patagonia Argentina; ACA San Lorenzo; Oil Combustibles; AxionEnergy; YPF Gas y Puerto; Tranef SRL; Básculas Gama SRL; IDM SA; Formulagro; San Lorenzo Cereales; Bravo Energy; CPQ SRL; Tubomec Ingeniería SA; Construmet; Fundemap; Parque Industrial San Lorenzo (Documento Base, 2017).

Otro núcleo de oportunidades en esta dirección se articula alrededor de las actividades acuáticas que se desarrollan en el Río Paraná y sus islas. Se trata de un área poco explotada y con grandes potencialidades, considerándose a la misma como un elemento crucial para el desarrollo del turismo local.

Si bien, la mayor cantidad de turistas son nacionales, como se menciona en las entrevistas realizadas (Raimundo, Perafan, Tarragó, 2017), también llegan visitantes extranjeros, debido a dos cuestiones principales: por un lado, porque San Lorenzo se ha convertido en subsidiaria del turismo de Rosario, y por el otro, por la gran cantidad de personas que desembarcan en la ciudad con motivo del puerto y la dinámica exportadora de la urbe. Este es un área con mucho potencial y oportunidades de cara al futuro.

En el plano urbanístico, cabe señalar que la ciudad de San Lorenzo fue producto de procesos de urbanización no planificados y, en consecuencia, la planta urbana y el frente fluvial se encuentran fragmentados. El territorio en cuestión está atravesado por infraestructura de conectividad y dividido por la presencia de grandes enclaves productivos, en especial, en el arroyo San Lorenzo y en el río Paraná, “impidiendo la existencia de un recorrido público continuo” (ECOM, 2017:12).

En este sentido, el Documento Base (2017:103) plantea la posibilidad de extender paulatinamente los tramos de la costa con acceso público e incorporar miradores para impulsar “el desarrollo de un sistema recreativo que añada una sucesión de espacios públicos, fomentando la utilización de la costa e incentivando la conexión con las islas”. Con respecto a la zona costera, también, aparece como preocupante la falta de contención de la barranca, la cual está permanentemente expuesta a los cambios que experimenta el río.

Por otro lado, “la planta urbana de la ciudad se encuentra condicionada en su crecimiento” (Documento Base, 2017:100) por límites físicos, jurisdiccionales y naturales. No obstante, como contrapartida, cabe señalar que existen numerosas parcelas de amplia superficie sin ocupar, que abren un abanico de posibilidades.

La ciudad se podría expandir solamente hacia el oeste. Sin embargo, en dicha dirección, existe una frontera simbólica de difícil disolución. San Lorenzo se encuentra volcada sobre una franja muy estrecha de la ciudad, en la cual se acumula la urbanización de

mayor calidad, así como también, los principales servicios públicos, el comercio y las actividades socio-culturales y deportivas.

Como señaló Griselda Beatriz Tarragó (2017), representante del Museo Arqueológico, “recién ahora se está avanzando hacia el oeste con obras de pavimentación e iluminación, pero cuesta mucho la integración de esos barrios que siguen teniendo una calidad periférica [...] aunque se esté trabajando en centros de integración comunitaria y en programas de mejoramiento barrial, los mismos tienen una calidad de vida marginal y un alto nivel de conflictividad social”. En este sentido coincidió, en la entrevista realizada, la candidata a concejala por el Partido Obrero, María Silvia Remondino (2017), quien remarcó que “los barrios siguen carentes: falta transporte público e infraestructura, y prima la desidia”.

Sin embargo, esto no significa que esta localidad no cuente con un alto porcentaje de provisión de servicios en su planta urbana. De hecho, el 98% de la ciudad cuenta con suministro de agua potable y el 69% con suministro de gas. Asimismo, el servicio de cloacas se extiende al 75% de la superficie; y de la totalidad de los trazados, el 85% se encuentra pavimentado y el 15% restante cuenta con algún tipo de mejorado (Documento Base, 2017).

A esto se suma que se encuentran en planificación o ejecución obras públicas que buscan avanzar en esta área. Un ejemplo clave es que, en el 2017, comenzaron las obras para construir el Acueducto Rosario-San Lorenzo, el cual posibilitará llevar agua potable producida en la planta potabilizadora del Acueducto Gran Rosario hasta la ciudad de San Lorenzo.

El perfil económico que caracteriza a la ciudad plantea ciertos inconvenientes a nivel urbanístico, tales como “la incompatibilidad entre los diferentes usos del suelo, principalmente, entre el uso industrial y el residencial, generando problemas de convivencia a nivel local” (Documento Base, 2017:100).

Una de las mayores necesidades de la ciudad es la construcción de infraestructura. Julio Cesar Perafan (2017), de la Subsecretaría de Comunicación y Prensa de la Municipalidad, subrayó que, “si bien se viene trabajando en esta cuestión, el modelo económico va más rápido que la planificación urbana y la realización de las obras”. Asimismo, aclaró que no es posible plantear un ingreso masivo de capitales, de proyectos de inversión, sin que antes se concluyan los trabajos requeridos para atenderlos.

Las principales falencias de infraestructura están relacionadas con el sistema de movilidad y transporte y con la capacidad para albergar a las miles de personas²² que van a trabajar todos los días a la ciudad: falta transporte público; conectividad con el aeropuerto de la ciudad de Rosario; estacionamientos, etc. Además, como dijo el Ex Intendente, Rubén Teves (2017), por cada temporada entran a la ciudad millones de camiones, desgastando o rompiendo las rutas, que tienen que estar en arreglo y mejora permanente.

Asimismo, es débil la infraestructura para la realización de eventos que acrecienten la presencia de la ciudad en la región y el mundo, así como también las propuestas gastronómicas y hoteleras.

En lo referido al medioambiente, la concentración de empresas, industrias y sistemas de transporte, sumado a las deficiencias en el saneamiento del arroyo San Lorenzo, provocan ciertos niveles de “polución ambiental que impactan en la calidad del aire y el agua y producen contaminación sonora” (Documento Base, 2017:129).

No obstante, no se debe dejar de señalar que a nivel ambiental se ha avanzado en el cumplimiento de la ley de basura cero con programas de recolección y reciclado; se ha aumentado el patrimonio arbóreo; se han adoptado controles periódicos en el ámbito industrial según criterios internacionales de cuidado del medio ambiente; y se ha creado el primer parque fotovoltaico de la Provincia y el tercero del país, el cual permitirá “aumentar la participación de las energías renovables en la matriz energética provincial, promover el desarrollo de capacidades locales, tanto de formación científica como de profesionales y reducir el impacto ambiental” (Documento Base, 2017:116).

Desde una perspectiva social, una gran fortaleza de la ciudad es que “tiene una tasa del 3% de desocupación” (Municipalidad de San Lorenzo, 2017). A lo cual se suma que, según el Documento Base (2017:57), “el 92,1% de los habitantes no califica con

²² Para el año 2008, el número total de viajes relevado por la encuesta origen/destino realizada por el ente de la movilidad rosario fue de 1.854.933 viajes (ENCUESTA ORIGEN DESTINO, 2008:22).

Necesidades Básicas Insatisfechas²³”, número elevado en comparación con otras regiones del país.

A pesar de ello, hay “presencia de asentamientos irregulares, en especial junto al arroyo San Lorenzo, donde se registran algunos conflictos y síntomas de vulnerabilidad social” (ECOM, 2017:8). En esta dirección, también aparece como necesario mejorar la calidad de las viviendas habitadas, ya que “sólo un 53% presenta características de construcción satisfactoria²⁴, un 38% básica y un 9% de calidad insuficiente [...] y existen barrios cuyas construcciones dependen de la intervención de los distintos niveles de gobierno” (Documento Base, 2017:125).

Con respecto al área de la salud, el Documento Base (2017) señala diversas debilidades: el 25% de la población no cuenta con cobertura de salud; el segundo nivel de salud presenta deficiencias que impulsan a los ciudadanos a dirigirse a otras ciudades, falta coordinación en el sistema de salud y un servicio de transporte público que posibilite la conexión de los habitantes de barrios más alejados con el Hospital, en especial en horarios nocturnos, cuando no es posible acceder a los centros de salud.

En lo referido a la educación, un primer punto a destacar es que San Lorenzo cuenta con altos índices de alfabetización, ya que “el 98,7% de la población mayor de 10 años sabe leer y escribir” (Documento Base, 2017:38). Los establecimientos educativos sanlorencinos, tanto primarios como secundarios, son de los más demandados en la región.

²³ “De acuerdo con la metodología censal adoptada por el INDEC, se consideran hogares con NBI a aquellos que presentan al menos una de las siguientes características: vivienda inconveniente (NBI 1): es el tipo de vivienda que habitan los hogares que moran en habitaciones de inquilinato, hotel o pensión, viviendas precarias y otro tipo de viviendas. Se excluye a las viviendas tipo casa, departamento o rancho; Carencias sanitarias (NBI 2): incluye a los hogares que no poseen retrete; Carencias de Hacinamiento (NBI 3): es la relación entre la cantidad total de miembros del hogar y la cantidad de habitaciones de uso exclusivo del hogar. Técnicamente se considera que existe hacinamiento crítico cuando en el hogar hay más de tres personas por cuarto; Inasistencia Escolar (NBI 4): hogares que tienen al menos un niño en edad escolar que no asiste a la escuela; Capacidad de Subsistencia (NBI 5): incluye a los hogares que tienen cuatro o más personas por miembro ocupado y que tienen un jefe que no ha completado el tercer grado de escolaridad primaria” (Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias – DINREP, 2014:3). Disponible en: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/NBIAmpliado.pdf> (última fecha de consulta: 03/11/2018).

²⁴ Clasificación de satisfactoria: viviendas que disponen de materiales resistentes, sólidos y con la aislación adecuada, a su vez disponen de cañerías dentro de la vivienda y de inodoro con descarga de agua. Calidad básica: aquellas viviendas que no cuentan con elementos adecuados de aislación o tiene techo de chapa o fibrocemento, pero que cuentan con cañerías dentro de la vivienda e inodoro de descarga de agua. Vivienda de calidad insuficiente: cuando no cuenta con ninguna de las dos condiciones anteriores (INDEC, 2013). Disponible en: <https://redatam.indec.gob.ar/redarg/CENSOS/CPV2010rad/Docs/base.pdf> (última fecha de consulta: 03/11/2018).

Ello tiene un impacto positivo sobre la calidad de los recursos humanos que conforman el mercado de trabajo de la ciudad.

No obstante, aparece como preocupante que, tanto en el ámbito cultural como en el educativo, la demanda regional supera ampliamente la oferta existente (Documento Base, 2017).

A lo largo de los años, San Lorenzo también ha logrado consolidar una serie de competencias deportivas de gran interés, que convoca a deportistas de toda la zona o del circuito nacional como el Rural Bike y el Triatlón “Combate de San Lorenzo”. Existe en la ciudad un predio polideportivo de propiedad municipal de gran extensión y un significativo número de instituciones, principalmente futbolísticas que, junto a otras de la zona, forman la Liga Sanlorencina, la cual dio a la zona futbolistas de reconocimiento internacional. Además, el Municipio apoya a los deportistas locales para que puedan participar de competencias nacionales e internacionales.

En contrapartida, la diversidad de deportes y actividades recreativas en los barrios es escasa, y si bien el municipio brinda ayuda a las instituciones deportivas y barriales, la dependencia del aporte externo por parte de las mismas es uno de los principales obstáculos al trabajo y la gestión deportiva a nivel local.

Una debilidad social de la ciudad está vinculada con la falta de identidad de la población con la ciudad. Los entrevistados (Álvarez; Carugatti, 2017) atribuyeron estos fenómenos a dos causas principales: en primer lugar, al denominado trabajo golondrina, durante el día muchas personas llegan a la ciudad a trabajar y por la noche se van, sin identificarse con la ciudad; por otro lado, otra causa es que la vida universitaria se desarrolla principalmente en Rosario, por lo que la militancia y la participación juvenil, en San Lorenzo, son escasas.

Recientemente, la escasa participación ciudadana se está tratando de revertir con mecanismos, que alcanzan diferentes sectores de la población. Algunos de ellos son: la audiencia pública, el Plan Estratégico, el Parlamento de la Tercera Edad, el Consejo de Niños y el Presupuesto participativo. La debilidad de estos está en el reducido conocimiento que se tiene de ellos y la escasa apropiación por parte de la población.

Otra fortaleza a la que hace referencia el Documento Base (2017), tiene que ver con la existencia de una gran cantidad de medios de comunicación en la ciudad, así como también la pluralidad respecto de las tendencias políticas de los mismos. En los últimos

años, algunos medios de San Lorenzo, se han convertido en fuentes de información regional. Asimismo, el área de Prensa y Comunicación Social municipal actúa como un agente muy activo en la producción de información oficial y en la coordinación con actores sociales involucrados en los procesos de comunicación.

No obstante, como se mencionó al comienzo de este apartado, los medios de la ciudad se encuentran amenazados por el crecimiento de los medios de la ciudad de Rosario, con los cuales resulta difícil competir.

El Documento Base (2017) identifica una serie de debilidades relacionadas con las capacidades institucionales del municipio, tales como la falta de capacitación y profesionalización de los agentes municipales, la carencia de un sistema estadístico municipal y la inexistencia de un órgano municipal de innovación tecnológica abocado a la coordinación, diseño, planificación, y ejecución de proyectos realizados en las distintas áreas. En este sentido, otra falencia identificada en las entrevistas está relacionada con el proceso de planificación estratégica. Álvarez (2017) señaló que el mismo se encuentra demorado por motivos tales como la priorización de temas urgentes sobre los importantes.

Por el contrario, el municipio posee fortalezas en lo relativo a su capacidad financiera, y en particular su significativa capacidad recaudatoria (Documento Base, 2017). Como indicaron Julio César Perafan (2017), Pablo Velázquez (2017) y Nicolás Carugatti (2017), la institución, en líneas generales, no tiene problemas financieros.

Desde un punto de vista político, resulta de interés para esta tesina analizar la personalidad del actual intendente, su perfil ideológico y partidario; así como “situarlo” dentro de las principales relaciones de poder en la ciudad.

II.2 Contexto político-institucional

El actual intendente de la ciudad, Leonardo Raimundo, nació en la ciudad de San Lorenzo en el año en el año 1966. Se graduó de abogado y licenciado en Ciencia Política, por la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y de Profesor de Enseñanza Superior en Ciencia Política, en la Facultad de Ciencias de la Comunicación y la Educación de la Universidad de Concepción del Uruguay (UCU)²⁵. Como se lee en la entrevista realizada (2017), esta

²⁵Datos obtenidos del portal web del municipio. Disponible en: <http://sanlorenzo.gob.ar/intendente/> (última fecha de consulta: 03/11/2018).

formación académica ha contribuido decisivamente al interés del intendente por el derecho internacional y la acción exterior del gobierno subnacional.

Su carrera política comenzó en la Unión Cívica Radical, donde fue vocal y secretario del Comité de Distrito de San Lorenzo, y presidente de la Convención Provincial. Durante los períodos 1997-2001 y 2005-2007 fue concejal de la ciudad de San Lorenzo y en ese último mandato, además, presidió dicho cuerpo legislativo.

En el año 2007, asumió su primer mandato como intendente de la ciudad de la mano del Frente Progresista Cívico y Social, con más de 14.000 votos. En las elecciones siguientes (2011) fue reelecto para ese cargo con más de 17.000 sufragios, es decir, con el 66 por ciento de los votos, convirtiéndose en el intendente más votado en la historia de la ciudad. En el año 2015, fue ratificado nuevamente por la voluntad popular con más de 16.200 votos²⁶.

Asimismo, en las últimas elecciones legislativas del año 2017, “la nómina de concejales del intendente sanlorenchino cosechó el 56 por ciento de los votos”²⁷, obteniendo así las cuatro bancas que había en disputa. De esta forma, el oficialismo no sólo confirmó su preeminencia, sino que además le arrebató un escaño al Partido Justicialista. Por lo tanto, en los últimos años, el Concejo Municipal sanlorenchino ha estado compuesto por siete ediles raimundistas (Eduardo Ros, presidente del Concejo Municipal; Gustavo Oggero, Vicepresidente 1º; Hernán Ore; Alfredo Alberdi; Luciana Resquín; Andrea Soria; y Nicolás Fossato) y un peronista (Alejandro Cabral, Vicepresidente 2º).

Por otra parte, el Gabinete Ejecutivo está conformado actualmente por: Iván Ludueña, Secretario de Gobierno y Cultura; Esteban Arico, Secretario de Coordinación General; Cecilia Cañetti, Secretaria de Hacienda y Finanzas; Humberto Delgado, Secretario de Salud y Preservación del Medio Ambiente; Leonardo Seoane, Secretario de Obras y Servicios Públicos; y Verónica Cittadini, Secretaria de Desarrollo Social y Promoción Comunitaria. Todos ellos, raimundistas del círculo más allegado al intendente.

La preeminencia del Frente Progresista Cívico y Social, y en especial de la figura de Raimundo, ya lleva más de doce años en la ciudad. No obstante, esto no siempre fue así. Desde el regreso de la democracia hasta el año 2007, gobernó sin interrupciones el Partido

²⁶ Datos obtenidos del portal web del municipio. Disponible en: <http://sanlorenzo.gob.ar/intendente/> (última fecha de consulta: 03/11/2018).

²⁷ Disponible en: <https://www.lacapital.com.ar/politica/aplastante-triunfo-la-lista-concejales-leonardo-raimundo-san-lorenzo-n1493144.html> (última fecha de consulta: 27/10/2019)

Justicialista. Entre los años 1883 y 1989, el gobierno de la ciudad estuvo bajo el mandato de Hugo Salvador Rippa, que fue sucedido por Ruben Teves, entrevistado para esta tesina. Luego, asume Armando Traferri, quien gobernó desde 1991 hasta el 2003, año en el que llega por primera vez a la legislatura provincial. Inmediatamente después de que él dejara el puesto de Intendente, el Partido Justicialista se mantuvo en el poder un mandato más bajo el liderazgo de su esposa, Mónica Quintana. Actualmente, Traferri es uno de los mayores representantes de la oposición al oficialismo en la ciudad y se desempeña como Senador Provincial.

Según el Documento Base (2017), la articulación de políticas del gobierno actual de la ciudad con el gobierno nacional y provincial es insuficiente. Como mencionó Nicolas Carugatti (2017), propietario del portal de noticias SL24, no se ha logrado aún consolidar un plan de lobby que refleje que por la región sale el grueso de la exportación nacional, y que esto requiere una inversión en infraestructura.

La aduana de San Lorenzo es la que más recauda en el país, sin embargo, las divisas que ingresan por la actividad exportadora no quedan en la ciudad. El Ex Intendente, Ruben Teves (2017), señaló que aproximadamente, de cada tres buques que salen del puerto, uno queda en manos del gobierno nacional y esos ingresos no vuelven a la región. Los mismos ingresan a las cuentas generales de la nación y el sistema de co-participación federal determina lo que recibe cada provincia. A su vez, la provincia prorratea dichos ingresos, en función de leyes provinciales, y San Lorenzo recibe como cualquier otra ciudad de la Provincia.

Una opinión similar expresó el propio intendente Raimundo en su discurso en el marco del 30° aniversario de la Cámara de Comercio de San Lorenzo en abril del 2018. En él señaló: “vivimos en una región de trabajadores, con conflictos pero no conflictiva. Con gente que aporta al país mucho más de lo que, en términos relativos, recibe”²⁸.

Cabe destacar que desde el momento en que Leonardo Raimundo asume la intendencia hasta el día de hoy (2018), han existido diferencias político-partidarias entre el gobierno subnacional y la administración central. Los primeros años de su mandato, el gobierno nacional ha estado bajo la dirección de Cristina Fernández de Kirchner proveniente del

²⁸Disponible en: <http://prensa.sanlorenzo.gob.ar/raimundo-participo-del-30-aniversario-de-la-camara-de-comercio-de-san-lorenzo/> (última fecha de consulta: 03/11/2018)

Frente para la Victoria y, desde el año 2015, bajo mandato de Mauricio Macri de la coalición Cambiemos.

A lo largo de ambas etapas, las autoridades locales han reiterado ciertos pedidos a la administración central, tales como: la puesta en valor y mantención de todos los espacios históricos de la ciudad de San Lorenzo; el arreglo de los ingresos a la ciudad y la construcción de nuevos accesos para tránsito pesado a los puertos; la construcción de un Juzgado Federal con sus respectivos profesionales; y la reparación integral de la avenida San Martín, que es de jurisdicción nacional —ruta nacional 11²⁹. No obstante, hasta el momento, la única petición que ha tenido respuesta ha sido la última, en el año 2016, bajo la administración de Mauricio Macri³⁰, mientras que el resto ha caído en la indiferencia.

En las entrevistas realizadas (Carugatti, Álvarez, 2017), también se hizo referencia a la necesidad de que el municipio dinamice el vínculo con el gobierno central por la interdependencia existente entre ambos. Ciertas tendencias a nivel nacional, tales como el aumento de los niveles de violencia urbana y social, el incremento del trabajo precario e informal, el crecimiento de la exclusión social, y las deficiencias del sistema educativo nacional, aparecen como preocupantes por su impacto en la ciudad.

Los empresarios de la región entrevistados, Gerardo Franke (2017) gerente regional de Industria en Louis Dreyfus Company -LDC- y Pablo Velázquez (2017) de Terminal 6, resaltaron que uno de los problemas principales para el desarrollo de las empresas en las que trabajan es la falta de estabilidad y previsión. Las contracciones y falta de previsibilidad en la economía nacional generan incertidumbre en las decisiones de los actores locales.

Respecto a la relación con la administración provincial, cabe destacar que desde el año 2007, los gobiernos que se sucedieron tanto a nivel local como provincial formaron parte de la misma alianza, el Frente Progresista Cívico y Social, aunque proviniendo de distintos partidos políticos, la Unión Cívica Radical —en San Lorenzo- y el Partido Socialista —en Santa Fe-. Esto ha significado una relación fluida entre ambos, por ejemplo, en la coordinación conjunta de los dos poderes públicos con actores del sector privado para la puesta en marcha el Parque Industrial San Lorenzo, en el año 2014. Así como

²⁹Disponible en: <https://www.lacapital.com.ar/edicion-impresa/el-intendente-san-lorenzo-se-reunio-macri-n658256.html> (última fecha de consulta: 03/11/2018)

³⁰Disponible en: <https://www.conclusion.com.ar/la-region/la-ciudad-de-san-lorenzo-recibio-una-buena-noticia-desde-la-nacion/05/2016/> (última fecha de consulta: 03/11/2018)

también las promesas realizadas durante el año 2018, por las autoridades provinciales de poner en marcha la remodelación del hospital Granaderos a Caballo, la reconstrucción del Paseo de la Libertad y el inicio del Acueducto San Lorenzo³¹.

El gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de San Lorenzo, Gabriel Abbo (2017), manifestó que la relación de la organización con el gobierno de Santa Fe es muy buena y mencionó que los trabajos en conjunto son numerosos.

No obstante, no todos los actores están conformes con el vínculo con el gobierno provincial. Gerardo Franke (2017), gerente regional de Industria en Louis Dreyfus Company –LDC-, señaló que “los gobiernos socialistas de este último tiempo tienen bastante poca idea de nuestro rubro y de la forma que llevamos adelante nuestras empresas”.

Además, según el Documento Base, la ineficiente relación con el gobierno de la Provincia se evidencia en la falta de coordinación en la planificación de un sistema regional de infraestructura de vías de comunicación y/o transporte, así como también en otras áreas como la salud.

Por otra parte, la relación de las autoridades locales con las instituciones del sector privado (empresas y sus asociaciones), es fluida y se manifiesta en los trabajos realizados en conjunto, así como también en los encuentros mantenidos entre ambos sectores. En primer lugar, el Parque Industrial de San Lorenzo y el Centro Comercial a Cielo Abierto, han sido proyectos impulsados de forma articulada entre el sector público y privado. Además, el intendente Raimundo, así como también otros miembros del gabinete o del concejo asisten a los encuentros tanto de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios como de la Unión de Comerciantes Industriales de San Lorenzo.

No obstante, como señaló Guillermo Álvarez (2017), si bien existen vínculos entre ambos sectores, es necesario que los mismos se basen en la lógica de red, de “ganar-ganar”, que sean más estratégicos e integradores en lugar de relaciones personales. Otro punto de conflicto que existe en esta vinculación es que, en líneas generales, los dueños y/o gerentes de las grandes empresas no viven en la ciudad, dificultando que ambos sectores se sienten a dialogar y a tomar decisiones conjuntas para el bien de la ciudad. Acerca de

³¹<http://prensa.sanlorenzo.gob.ar/el-intendente-raimundo-gestiona-obras-trascendentales-ante-el-vicegobernador-carlos-fascendini/>

esta cuestión, el Documento Base (2017) señaló la falta de espacios de concertación público-privada para la coordinación de políticas en ámbitos tales como de responsabilidad social empresaria.

Por último, en cuanto a las instituciones de la sociedad civil cabe destacar que, si bien son numerosas en la ciudad, “tienen dificultades para generar consensos y para participar en proyectos aglutinadores” (Documento Base, 2017:76), por lo que, el impacto social de sus iniciativas es menor del que podrían tener.

La relación de las autoridades locales con estas organizaciones sociales es positiva y esto lo remarca Natalia Giovanniello (2017), encargada del centro de día “Tren de la Esperanza”, en la entrevista realizada. No obstante, como se deja entrever en el diálogo con Giovanniello, el vínculo se basa, fundamentalmente, en el otorgamiento de becas y subsidios, lo cual denota cierto asistencialismo. Esto también se señala en el Documento Base (2017), en el que se remarca que tanto las organizaciones barriales como las socio-deportivas dependen para su desarrollo del aporte del gobierno local.

II.3 Relaciones internacionales de la ciudad de San Lorenzo

De las entrevistas y la revisión documental realizada, se han podido relevar ciertas acciones internacionales desarrolladas por la ciudad desde el año 2009 hasta el año 2018. Es decir que, todas las acciones identificadas corresponden a los tres mandatos del intendente Leonardo Raimundo (2007, 2011 y 2015). Esto se debe a que no se ha encontrado información ni registro alguno acerca de las iniciativas internacionales realizadas en los mandatos anteriores.

En primer lugar, Guillermo Álvarez (2017) mencionó la participación del municipio en el Congreso Internacional de Ciudades Inteligentes³². La secretaría de Prensa y Comunicación del municipio (2015) dejó asentado en su sitio web que, en el año 2015, el intendente de la ciudad, Leonardo Raimundo, y el secretario de Coordinación General, Estaban Aricó, asistieron a la séptima edición de este Congreso que se realizó en la ciudad

³²Smart City Expo World Congress tiene como objetivo empoderar a las ciudades y crear un futuro mejor para las mismas a través de la promoción de la innovación social, el establecimiento de alianzas y la identificación de oportunidades de negocios. El concepto de Smart City hace referencia a aquellas ciudades que trabajan para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, garantizando un desarrollo social, económico y urbano sostenible (La Capital, 2015). Disponible en <https://www.lacapital.com.ar/san-lorenzo-presente-un-congreso-ciudades-barcelona-n483977.html> (última fecha de consulta: 03/11/2018).

de Barcelona³³. Asimismo, según el diario La Capital (2015), “el primer mandatario expuso el modelo de gobierno que ha posicionado a San Lorenzo entre las mejores ciudades de la provincia e intercambió experiencias de gestión con otros gobernantes de diferentes ciudades del mundo”³⁴. No obstante, según Álvarez (2017), esta iniciativa no ha tenido continuidad.

Por otro lado, San Lorenzo participa desde el año 2009, en Mercociudades, que es la principal red de gobiernos locales del MERCOSUR y un referente destacado en los procesos de integración³⁵. La misma posee un Programa de Cooperación Sur-Sur, que tiene por objetivos “promover, visibilizar, formalizar y sistematizar acciones de cooperación e intercambio entre gobiernos locales de Mercociudades y terceros”³⁶. En el marco de la primera convocatoria de dicho programa (2016), el municipio ha presentado un proyecto de Integración Productiva Regional junto con la ciudad hermana de Santa María, Brasil.

El objetivo general de este proyecto desarrollado por la Doctora Carina Viviana Ganuza, que en ese entonces trabajaba en la tesorería de la municipalidad de San Lorenzo, ha sido “fomentar y concientizar sobre la necesidad de la cooperación internacional, partiendo del reconocimiento de su importancia en el municipio de San Lorenzo, lo cual, permitiría construir nuevos lazos con otras ciudades del Mercosur”. A la vez, los objetivos específicos planteados fueron: “constituir un Foro para la Integración Productiva en San Lorenzo, conformar un organismo de cooperación Sanlorencino-brasileño y generar nuevos encuentros intersectoriales en la ciudad de Santa María” (Proyecto de Integración Productiva Regional, 2016). Sin embargo, como mencionó la Doctora Ganuza (2016), este proyecto no fue seleccionado por el Programa ni ha sido llevado a la práctica por otros medios.

³³ Disponible en: <http://prensa.sanlorenzo.gob.ar/2015/11/19/san-lorenzo-presente-en-el-congreso-de-ciudades-inteligentes-que-se-desarrolla-en-barcelona/> (última fecha de consulta: 4/10/2018).

³⁴ Disponible en: <https://www.lacapital.com.ar/san-lorenzo-presente-un-congreso-ciudades-barcelona-n483977.html> (última fecha de consulta: 4/10/2018).

³⁵ Mercociudades fue fundada en 1995 por iniciativa de los alcaldes, intendentes y prefectos de las ciudades más importantes de la región, con el objetivo de favorecer la participación de los gobiernos locales en el proceso de integración regional, promover la creación de un ámbito institucional para las ciudades en el seno del MERCOSUR y desarrollar el intercambio y la cooperación horizontal entre sus gobiernos. Actualmente, cuenta con 341 ciudades asociadas de la Argentina, Brasil, Paraguay, Venezuela, Chile, Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia, donde viven más de 120 millones de personas. Disponible en: <http://www.mercociudades.org/node/2250> (última fecha de consulta: 25/10/2018).

³⁶ Disponible en: <http://www.observ-oed.org/es/news/convocatoria-de-mercociudades-para-la-financiacion-de-proyectos-de-intercambio-y-cooperacion> (última fecha de consulta: 4/10/2018).

En dicho proyecto, aparece mencionado el hermanamiento con la ciudad de Santa María, Brasil, con la que se han firmado un convenio de hermanamiento en el año 1991 y ratificado en 2011.

En las entrevistas y en la revisión de noticias periodísticas, se han relevado algunas acciones en el marco de esta hermandad. En el año 2017, una delegación de Santa María ha visitado San Lorenzo y, como señaló el Intendente (2017), han solicitado al municipio que exporte el modelo de trabajo conjunto entre el gobierno y el comercio local aplicado al centro comercial a cielo abierto inaugurado ese mismo año. Asimismo, ese mismo año, un grupo de empresarios sanloreceños nucleados en la Confederación Argentina de la Mediana Empresa viajó a la 30° edición de la FEISMA, la Multiferia de Santa María³⁷. No se ha sistematizado la información ni los balances de las mismas.

De este análisis se evidencia que la acción exterior de San Lorenzo ha sido muy escasa y que las acciones internacionales desarrolladas han constituido iniciativas aisladas y que no han sido producto de una estrategia de Relaciones Internacionales destinada a alcanzar sus objetivos más allá de las fronteras estatales.

Esta situación contrasta con lo desarrollado en el capítulo II.2 acerca del perfil del intendente, su interés por las relaciones internacionales y el contexto favorable en el que se encuentra para elaborar una estrategia de acción internacional (mayoría en el concejo, mismo signo político que el gobierno provincial, y buena relación con los actores del territorio que se encuentran internacionalizados).

Guillermo Álvarez (2017) señala que es probable que esto se deba a ciertos prejuicios en torno a la internacionalización y puntualiza dos en especial. Primero, cree que existe un ideario colectivo de que la internacionalización solo es beneficiosa para las empresas, por lo que el gobierno teme perjudicar su imagen si la ciudadanía percibe que solo se está beneficiando a dicho sector. En segundo lugar, considera que en el gobierno local prima una creencia de que “ponerse a pensar en otras cosas es perder tiempo y que hacer algo puede generar problemas”, por lo que se terminan priorizando los temas urgentes, cotidianos y no el largo plazo. Por último, el coordinador del equipo técnico también hace

³⁷ Disponible en: <http://www.ucisl.com.ar/noticias.php?idNov=102> (última fecha de consulta: 4/10/2018).

referencia a la falta de recursos humanos capacitados y con conocimientos que lleve adelante las iniciativas y que tenga incidencia en las decisiones del gobierno.

CAPÍTULO III

APORTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA CIUDAD SAN LORENZO

Como se ha analizado en el capítulo anterior, la ciudad de San Lorenzo, a pesar de tener potencialidades en su territorio, no cuenta con una estrategia de internacionalización.

Este tercer capítulo está orientado, precisamente, a identificar los elementos básicos necesarios para la construcción de una estrategia de internacionalización para San Lorenzo, avanzando en propuestas de líneas de acción concreta.

Para ello, tal como se argumentó en el capítulo I, se utilizarán tres de los cuatro elementos básicos propuestos por Malé, Cors y Sanz (2014): las *motivaciones* de la internacionalización; los *objetivos* claros y alcanzables; y los *instrumentos* de internacionalización más apropiados para la materialización de la estrategia.

III.1 Motivaciones y objetivos de la internacionalización

Existen diversos motivos por los cuales un gobierno local puede buscar desarrollar relaciones internacionales. Siguiendo la tipificación de las mismas que realiza Fernández de Losada (2014), se pueden identificar cuatro tipos de dimensiones o motivaciones: política, económica, cognitiva y socio-cultural.

Asimismo, cabe señalar que las motivaciones de la internacionalización de una ciudad:

- ✓ Pueden combinarse y complementarse.
- ✓ No son estáticas, sino que se modifican con el tiempo y varían de ciudad a ciudad.
- ✓ De ellas se desprenden los objetivos o ejes específicos para la internacionalización de una ciudad.
- ✓ En un primer paso, pueden identificarse varias motivaciones y objetivos, pero ellos deberán ser priorizados en función del plan de desarrollo o plan estratégico de la ciudad.

A continuación, se aplican las dimensiones planteadas por Fernández de Losada (2014) al caso de la ciudad de San Lorenzo, proponiendo en cada caso objetivos o ejes para la internacionalización de dicha localidad.

III.1.1 Dimensión Política

Según Fernández de Losada (2014) y Keating (2004), la dimensión política puede perseguir uno o algunos de los siguientes propósitos: incidir en otros niveles de gobierno (nacional, regional o global), a partir de generar alianzas internacionales; potenciar la autoafirmación cuando se trata de identidades colectivas diferenciadas (como los casos de Quebec, Catalunya o Flandes); y obtener reconocimiento internacional para: transformarse en referente e interlocutor internacional en un tema o política pública, crear o cambiar una imagen de ciudad, o bien impulsar dinámicas internas (como construir identidades o proyectar a sus políticos).

En el caso de San Lorenzo, el primer propósito se podría aplicar si consideramos, como se mencionó en el capítulo II, que la ciudad no ha logrado consolidar un plan de lobby a nivel nacional y provincial que capitalice las fortalezas del territorio. En este sentido, las autoridades de gobierno salorencinas les puede interesar incidir en temas como: la formulación de una política exterior y económica donde se contemplen las necesidades de la ciudad; en los procesos de descentralización y de autonomía local; en la reforma de la ley de coparticipación federal; y en la planificación conjunta del sistema regional de infraestructura de vías de comunicación y de transporte público, por un lado, y del sistema de salud, por otro; todas cuestiones que se deducen del análisis de la ciudad.

Otra dimensión o motivación política de San Lorenzo podría estar vinculada a su interés por incidir (a través de su participación en redes regionales o globales de gobiernos locales) en temáticas de las agendas globales de especial preocupación para la ciudad, como: el desarrollo sostenible; la calidad del aire y del agua; el desarrollo de energías renovables; y lo referente a industria, innovación e infraestructura.

En este sentido, un ámbito de particular interés para la ciudad es la agenda de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Sudamericana (IIRSA) y las obras planificadas, ya que dos de los ejes de este proyecto atraviesan la ciudad aumentando su conexión con el mundo.

En cuanto a la motivación política por obtener un reconocimiento internacional los objetivos que podría plantearse la ciudad son:

- Posicionar a la localidad de San Lorenzo como referente regional (a nivel del espacio Mercosur) en áreas de políticas públicas locales en las cuales cuenta con experiencia reconocida, como por ejemplo: la alta provisión de servicios a la planta urbana; las políticas de participación ciudadana y de audiencias públicas; y el trabajo articulado entre el sector público y privado.
- Visibilizar externamente la ciudad pudiendo incluso llegar a crear una imagen de ciudad, en torno a su perfil industrial exportador, su rol central en el principal cordón industrial-exportador del país y su ubicación estratégica. Esta imagen respondería a lo señalado en la Ordenanza 2799 (2009)³⁸ para el eje de centralidad regional y proyección internacional: la ciudad debería darse a conocer “como centro regional, con capacidad como área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios...”.
- Impulsar dinámicas internas. En el caso de San Lorenzo, ello podría ser útil para enfrentar dos debilidades identificadas en el capítulo II: construir una identidad local y mejorar el diálogo con actores del territorio, particularmente con las multinacionales radicadas en la jurisdicción municipal.
- Otra motivación política podría encontrarse en la propia imagen del actual Intendente y el interés por proyectarla internacionalmente. Por tratarse de una persona con trayectoria política y joven es muy probable que el Intendente actual tenga aspiraciones de continuar con su carrera política. Una proyección internacional de su imagen seguramente contribuiría con dicha carrera.

III.1.2 Dimensión económica

Las motivaciones asociadas a lo económico suelen ser el impulso primario de las ciudades para salir al exterior. Esta dimensión plantea que la proyección internacional de los gobiernos locales se puede orientar a captar oportunidades que sirvan para reforzar el potencial de desarrollo de los territorios. Algunas de ellas, según Fernández de Losada

³⁸ La ordenanza 2799 (2009) “invita a la ciudadanía a participar en la elaboración del Plan Estratégico San Lorenzo”. Disponible en: <http://sanlorenzo.gob.ar/ordenanza-2799-que-invita-a-la-ciudadania/> (último acceso: 31/10/2018).

(2014) pueden ser: inversiones; sedes corporativas multinacionales; ferias internacionales; talento; universidades y centros de investigación; eventos culturales o deportivos; turismo; rutas aéreas; aumento de las capacidades de exportación de las empresas locales, de la calidad del mercado laboral, y de las posibilidades de empleo.

En esta dimensión, San Lorenzo podría tener diversos objetivos.

En línea con lo planteado en la dimensión política y en la Ordenanza 2799 para el eje de centralidad regional y proyección internacional, el primer propósito de índole económica podría ser: potenciar la ciudad como área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios internacionales, específicamente en las áreas en las que la ciudad ya se destaca (industria agroalimentaria, la industria de la construcción y metales y la de productos químicos).

La importancia de este objetivo radica en que “la especialización económica de un territorio alrededor de una/s rama/s productiva/s trae consigo un círculo virtuoso que potencia la atracción de inversión y talento, dotando a la ciudad de una identidad específica y logrando seducir a la gente para que se quede o vuelva” (Freddy Lara, Meléndez Yúdico, Zapata Garesché, 2015:32).

Otro objetivo, en la misma dimensión económica, podría ser captar nuevos mercados de exportación para las empresas radicadas en la ciudad, en especial, para las pequeñas y medianas empresas. Como se hace referencia en el capítulo II, la cadena de valor agregado de la ciudad trasciende a las empresas de mayor envergadura, emplazadas sobre el margen del río, y dinamiza los eslabones intermedios, es decir, a las unidades productivas de menor tamaño, que abarcan diferentes tipos y rubros y que comprenden una amplia variedad de bienes, insumos y servicios, incluyendo las establecidas en el Parque Industrial de San Lorenzo. Ellas podrían verse beneficiadas con un aumento de sus exportaciones.

En tercer lugar, a través de la acción internacional la ciudad podría incentivar la inversión y la captación de recursos para las políticas públicas locales y la realización de las obras que son necesarias y que fueron identificadas en el capítulo II. Por ejemplo: la extensión de los tramos de la costa con acceso público; la construcción de miradores; la contención de la barranca, la cual está permanentemente expuesta a los cambios que experimenta el río; la mejora y ampliación del sistema de movilidad y transporte; el aumento de las plazas de estacionamiento; y el aumento del número de escuelas y de infraestructura de salud.

Finalmente, otro objetivo de índole económica, es el de promover el turismo regional e internacional, aprovechando las potencialidades del territorio (río, islas, sitios históricos, visitantes extranjeros vinculados a la dinámica exportadora y el puerto), ya analizadas en el capítulo anterior. Un límite importante para este objetivo es la débil infraestructura hotelera y gastronómica de la ciudad. Si se pretende potenciar el turismo, esta debilidad deberá ser abordada desde el sector público y privado. El objetivo de promoción del turismo se mezcla y complementa con los objetivos de promoción de la imagen de la ciudad.

En el ámbito de las motivaciones económicas, es importante recordar que en San Lorenzo existen actores privados (empresas) en el territorio que tienen una larga trayectoria de vínculos con el exterior, como se analizó en el capítulo II. En este sentido, la estrategia de internacionalización de la ciudad deberá aprovechar la existencia en el territorio de estos actores ya internacionalizados (como el complejo portuario, la aduana y las empresas exportadoras), estableciendo alianzas con ellos en el diseño y ejecución de las líneas de acción en el plano internacional.

El hecho de que actualmente las autoridades locales no estén cumpliendo con su papel de líder de la estrategia de internacionalización se traduce en “desorden, dispersión y una falta de sinergia entre las actividades impulsadas por los distintos actores y por ende en una falta de coherencia geográfica y temática de la acción internacional de la ciudad en su conjunto” (Malé; Cors; Sans, 2014:51).

III.1.3 Dimensión cognitiva

Frente a demandas ciudadanas y responsabilidades gubernamentales que se multiplican y una agenda que se hace cada vez más compleja, los gobiernos locales tienen el desafío de asegurar altos niveles de eficacia, eficiencia y calidad en el diseño y la implementación de las políticas públicas y en la gestión de los servicios locales (Serra, 2008).

La dimensión cognitiva de la internacionalización de un gobierno local refleja sus motivaciones para enfrentar estos desafíos, captando conocimiento, experiencia, *know-how*. Ello podría constituir una motivación para la internacionalización de San Lorenzo, la búsqueda de *know-how* para mejorar sus políticas públicas locales en aquellas áreas

identificadas en esta tesina como más débiles: descentralización urbana; medio ambiente; planificación estratégica y capacitación y profesionalización de los agentes municipales.

Respecto a la descentralización urbana, cabe volver a mencionar que San Lorenzo se encuentra volcada sobre una franja muy estrecha de la ciudad, en la cual se acumula la urbanización de mayor calidad, así como también, los principales servicios públicos, el comercio y las actividades socio-culturales y deportivas; mientras que los barrios periféricos presentan carencias de distintas índoles. Por otra parte, en relación al medio ambiente, dado su perfil económico productivo, la localidad cuenta con altos niveles de polución ambiental que impactan tanto en la calidad del aire como del agua. Por último, en el capítulo II se planteó la necesidad de capacitar a los agentes municipales, en cuestiones como la planificación estratégica, entre otras.

III.1.4 Dimensión socio-cultural

La dimensión socio-cultural está asociada a la motivación de una ciudad por promover su cultura, arte, patrimonio, historia y deporte. Esto puede responder a diversos objetivos, tales como reforzar la cohesión social de sus habitantes, forjar vínculos con el extranjero, promocionar la ciudad o generar ingresos económicos o empleo. Resultan claras, en este sentido, las sinergias que pueden generarse entre ésta motivación y las de carácter político y económico.

Como se planteó en el capítulo II, San Lorenzo posee un capital histórico, cultural y deportivo con potencialidades para ser promovido fuera de las fronteras del país, particularmente en el espacio regional del Mercosur. El patrimonio histórico está principalmente asociado con la historia patriótica y el paso de San Martín; el cultural con el rol del Centro Cultural Brigadier Estanislao López y del complejo museológico; y el deportivo con la serie de competencias de interés, y con la Liga Sanlorencina, cuna de futbolistas de reconocimiento internacional.

Proyectar de forma internacional la identidad cultural y patrimonial de la ciudad, puede responder a diversos objetivos en el caso de San Lorenzo. En primer lugar, fortalecer el sentimiento de pertenencia de la población. Ya se señaló en esta Tesina la débil identificación de las personas en San Lorenzo con la ciudad en la que viven o trabajan, debilitada por el llamado “trabajo golondrina”, por la cercanía con otras localidades de

mayor tamaño, y por la migración de muchos jóvenes que dejan la urbe para proseguir con sus estudios.

En segundo lugar, impulsar la propuesta cultural actual y generar nuevas industrias culturales. Como ya se ha señalado, por el crecimiento demográfico de la región, existe un desfase entre la demanda en materia de cultura y entretenimiento.

Sin embargo, como se mencionó en el capítulo I, en la práctica, es preferible centrarse en unas pocas líneas estratégicas bien elegidas en función de las necesidades y prioridades locales, que plantearse en paralelo unos objetivos demasiado numerosos, ya que se correría el riesgo de dispersar las acciones y de desperdiciar los recursos.

En esta tesina se ha propuesto un abanico de opciones (de motivaciones y objetivos o ejes) cuya priorización escapa a los fines del trabajo. Se trata de una tarea a realizar por el propio gobierno local; o, más eficazmente, en conjunto con todos los actores del territorio, en el marco de un plan estratégico.

MOTIVACIONES Y OBJETIVOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO

Motivación	Nº	Objetivo
Política	1	Incidir en otros niveles de gobierno (global, nacional, provincial y regional), a partir de generar alianzas internacionales.
	2	Posicionar a la localidad de San Lorenzo como referente regional (Mercosur) en áreas de su experiencia.
	3	Crear una imagen de ciudad, en torno a su perfil industrial exportador, su rol central en el principal cordón industrial-exportador del país y su ubicación estratégica.
	4	Promover una identidad local.
	5	Mejorar el diálogo con actores del territorio, particularmente con las multinacionales radicadas en la jurisdicción municipal.
	6	Proyectar la imagen del intendente Leonardo Raimundo, para posicionarlo en su carrera profesional.

Económica	7	Potenciar la ciudad como área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios internacionales, específicamente en las áreas en las que la ciudad ya se destaca, como la industria agroalimentaria, la de la construcción y metales y la de productos químicos.
	8	Captar nuevos mercados de exportación para las empresas radicadas en la ciudad, en especial, para las pequeñas y medianas empresas.
	9	Incentivar la inversión y la captación de recursos para la gestión local con la finalidad de realizar las obras de infraestructura necesarias.
	10	Promover el turismo por la potencialidad del río, las islas, los sitios históricos.
Cognitiva	11	Captar know-how y capacitar y profesionalizar a los agentes municipales a fin de mejorar las políticas públicas locales en áreas como: descentralización urbana; medio ambiente; planificación estratégica y capacitación y profesionalización de los agentes municipales.
Socio-Cultural	12	Proyectar internacionalmente la identidad cultural, patrimonial y deportiva de la ciudad a fin de promover la cohesión social de sus habitantes e incrementar el sentimiento de pertenencia de la población, por un lado, e impulsar la propuesta cultural actual y generar nuevas industrias culturales, por el otro.

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado en la Tesina.

III.2 Instrumentos para la internacionalización

III.2.1 Caracterización de los instrumentos

Según Malé, Cors y Sanz (2014), el segundo elemento básico para la elaboración de una estrategia de relaciones internacionales a nivel local es la definición de los instrumentos más adecuados para cada objetivo de internacionalización establecido.

De acuerdo a la literatura especializada –Los instrumentos más comunes de internacionalización de una ciudad son (Zapata Garesché, 2007; Romero, 2010; Male, Cors y Sanz, 2014; Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área

Metropolitana, 2012): los hermanamientos, la cooperación internacional, el trabajo en red y los mecanismos de atraktividad territorial.

Los hermanamientos son el instrumento de internacionalización más antiguo y tradicional. Los mismos se pueden definir como una “decisión adoptada por dos municipios de común acuerdo para mantener unas relaciones especiales de carácter amistoso y permanente. Se basan en el mutuo conocimiento y en la realización de una serie de actividades que interesan a ambas partes”³⁹.

Las relaciones entre ciudades hermanas pueden basarse tanto en algún tipo de similitud como la función económica, la estructura exportadora o la ubicación geográfica; como en diferencias y complementariedades entre las ciudades.

Como señala Zapata Garesché (2007:105), en ciertos contextos, los hermanamientos han perdido prestigio, ya que muchos sufren de inactividad y con el tiempo, ya sea por cambios de gobierno o ausencia de resultados concretos, “terminan por despojar a la relación de todo contenido práctico”.

Sin embargo, esto no es homogéneo en todos los casos, pues existen hermanamientos muy dinámicos y provechosos para las ciudades. Un ejemplo lo constituye el hermanamiento entre Salzburgo en Austria y León en Nicaragua, vigente desde el año 1984 (Zapata Garesché, 2007).

Sea como fuese, lo cierto es que una condición indispensable para el buen funcionamiento de los hermanamientos es la correcta selección de las ciudades socias y la elaboración de un plan de acción concreto y factible, así como el involucramiento de la población (Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana, 2012).

El término “**cooperación internacional**”, a menudo, es entendido en sentido estricto como “ayuda al desarrollo”, particularmente, en el marco de las relaciones entre países ricos y países pobres. No obstante, existen otras concepciones más modernas y abarcadoras de la cooperación internacional para el desarrollo, para las cuales ella “es el esfuerzo conjunto de gobiernos, apoyado por el dinamismo de organismos internacionales, sociedad civil, academia y sector privado, para promover acciones

³⁹ Definición brindada por el Seminario de Internacionalización de Ciudades y Regiones- Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario (2017).

que contribuyan al desarrollo sostenible y a mejorar el nivel de vida de la población mundial a través de la transferencia, recepción e intercambio de información, conocimientos, tecnología, experiencias y recursos” (Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 2018:2).

A nivel de las modalidades de gestión, los tipos de iniciativas, y los ámbitos de trabajo, no existe un modelo único de cooperación al desarrollo. En sus inicios, la cooperación se enmarcaba en una relación paternalista y “centrada en la ayuda económica para cubrir las necesidades básicas de los países “en vías de desarrollo” (Male, Cors, Sanz, 2014:23). Sin embargo, estos modelos se fueron agotando y fueron demostrando claros signos de ineficacia y poco impacto. Consecuentemente, la cooperación se ha ido transformando en una relación basada en el partenariado, que valora más los aspectos cualitativos que los cuantitativos del vínculo. En la práctica, ambos enfoques conviven.

La cooperación internacional puede adquirir diversas modalidades: la Cooperación Norte/Sur⁴⁰, la Cooperación Sur/Sur⁴¹; la Cooperación Triangular⁴²; y la Cooperación Descentralizada⁴³.

Uno de los instrumentos más innovadores para la internacionalización de los gobiernos subnacionales es el de *la articulación en red*. A diferencia de los hermanamientos, las redes se caracterizan por un mayor margen de flexibilidad y dinamismo, así como también por su mayor capacidad de impacto. Se definen como “relaciones horizontales entre instituciones similares sin jerarquía y con objetivos en común” (Zapata Garesché,

⁴⁰ La cooperación Norte-Sur es definida por Gómez y Sanahuja (1999:17) como el “conjunto de actuaciones, realizadas por actores públicos y privados, entre países de diferente nivel de renta, con el propósito de promover el progreso económico y social de los países del sur, de modo que sea más equilibrado en relación con el norte y resulte sostenible”.

⁴¹ “La oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur, la define como “Un marco amplio para la colaboración entre países del Sur en los ámbitos político, económico, social, cultural, medioambiental y técnico. Un marco que se da con carácter bilateral, regional, subregional o interregional entre dos o más países en desarrollo y que sirve para que estos compartan conocimiento, capacidades, experiencias y recursos para alcanzar sus objetivos de desarrollo mediante esfuerzos concertados”. (Fernández de Losada, 2016:38). Disponible en: <https://docplayer.es/84291536-No37-invierno-de-2016-instituto-universitario-de-desarrollo-y-cooperacion-d004-coopera-37-6-indd-3-03-12-15-15-14.html#> (última fecha de consulta: 01/11/2018).

⁴² Según la definición de la Unidad Especial de Cooperación Sur-Sur del PNUD, la Cooperación Triangular consiste en “aquella cooperación técnica entre dos o más países en desarrollo que es apoyada financieramente por donantes del norte u organismos internacionales” (Das y Zhou, 2007).

⁴³ Siguiendo a Zapata Garesché (2007:95), la cooperación descentralizada es “el conjunto de iniciativas de cooperación oficial al desarrollo que, bajo el liderazgo de autoridades locales, procura estimular las capacidades de los actores de base territorial y fomentar un desarrollo más participativo”.

2007:108) y pueden ser de naturalezas muy variadas. Existen redes internacionales en prácticamente todos los ámbitos de las políticas públicas locales.

Los mecanismos de *atractividad territorial* son instrumentos que pueden utilizar los gobiernos locales “para visibilizarse y proyectarse a nivel internacional, dotándose de una identidad, una imagen, un modelo o una marca que los haga reconocibles internacionalmente” (Freddy Lara; Meléndez Yúdico; Zapata Garesché, 2015:13) con el fin de captar distintos tipos de capital: visitantes, inversiones y conocimiento (Miralles, 2015).

Las dos formas más comunes a las que recurren los gobiernos locales para que sus territorios sean más atractivos son; la promoción económica y el marketing de ciudad. Dentro de la primera se enmarcan acciones tales como: dictar cursos a empresarios locales, crear centros de información y asistencia técnica para la internacionalización de sectores productivos, apoyar fiscalmente a empresas exportadoras y a posibles inversores, promocionar externamente las potencialidades regionales, y promover la participación en Ferias internacionales y misiones comerciales. Por otro lado, algunos de los mecanismos del marketing urbano son la participación en eventos internacionales, el desarrollo de páginas web y la distribución de folletería en diversos idiomas (Zapata Garesché, 2007).

A continuación, se analizarán estos cuatro instrumentos en función de los objetivos de internacionalización propuestos para la ciudad de San Lorenzo.

III.2.2 Los Hermanamientos

Como se ha mencionado, San Lorenzo posee un hermanamiento con la localidad de Santa María, Brasil; aunque el mismo se ha plasmado en un número reducido de acciones aisladas.

Sin embargo, existen potencialidades para dinamizar este hermanamiento desde diversas perspectivas.

Desde el punto de vista económico, ambas ciudades tienen un perfil económico industrial con ciertas similitudes, como una industria agroalimentaria fuerte y parques industriales creados recientemente y en desarrollo. Por lo tanto, una de las actividades del

hermanamiento podría ser propiciar el intercambio de buenas prácticas entre los empresarios, las cámaras de comercio e industria, o las secretarías de producción de las dos ciudades para potenciarse como área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios internacionales (objetivo n° 7). Esto también podría contribuir a mejorar el diálogo con estos actores (objetivos n° 5).

A esto se suma que Brasil es el principal importador latinoamericano de los productos que salen por el complejo portuario San Lorenzo – Puerto General San Martín, por lo que reforzar los lazos con dicho país a través del hermanamiento con una ciudad brasileña puede contribuir a la consecución de los objetivos de índole económica propuestos en esta tesina (objetivos n° 7 y 8).

Asimismo, como se hizo referencia en el capítulo II, Santa María está interesada en el modelo de trabajo conjunto entre el gobierno y el comercio local aplicado al centro comercial a cielo abierto en San Lorenzo, por lo que compartir el *know-how* con la ciudad hermana podría ser una vía para San Lorenzo para posicionarse como referente en esta materia (objetivo n° 2).

Santa María, además, es conocida como Ciudad Cultura por el importante desarrollo que tiene en esta área. Fomentar el intercambio de arte y cultura con dicha ciudad podría ser de utilidad para la fortalecer la oferta cultural existente en San Lorenzo y generar nuevas industrias culturales (objetivo n° 12).

Por último, la ciudad hermana de Brasil, posee un plan director, elaborado en el año 2005, que se encuentra actualmente en proceso de actualización⁴⁴. En este sentido, la cooperación técnica de Santa María, podría ser una oportunidad para impulsar el Plan Estratégico de la ciudad, que se encuentra demorado por diversos motivos (objetivo n° 11).

Retomando lo dicho anteriormente sobre las condiciones necesarias para el buen funcionamiento de un hermanamiento, se podría sostener que la selección de la ciudad de Santa María para ser hermana de San Lorenzo fue correcta, dadas las similitudes y complementariedades entre ellas señaladas más arriba. Muy probablemente, la escasa efectividad del hermanamiento (en términos de acciones y resultados) se deba que no se

⁴⁴ Municipio de Santa María, Brasil: <http://www.santamaria.rs.gov.br/> (último acceso: 04/11/2018).

cumplieron las otras dos condiciones: la elaboración de un plan de acción concreto y factible, y el involucramiento de la población de ambas ciudades. Estos son aspectos que San Lorenzo debería considerar si decide profundizar este hermanamiento y/o iniciar otros vínculos de este tipo.

En esta última dirección, en esta Tesina propone a la ciudad de Pisco, Perú, como otra posible ciudad hermana de San Lorenzo. Ambas comparten la historia patriótica y la relación con la figura de San Martín. En efecto, en 1820, arribó a Pisco la Expedición Libertadora al mando de José de San Martín y Bernardo O'Higgins Riquelme, donde se creó la primera bandera y el primer escudo nacional del Perú⁴⁵. Allí, San Martín estableció su cuartel general y convocó a los peruanos a sumarse a la causa de la independencia.

En los últimos años, la urbe peruana ha tenido un importante desarrollo turístico, por lo que la realización de proyectos conjuntos, como la organización de un Congreso alrededor de la figura de San Martín, desarrollado en dos etapas, cada una en una ciudad, podría contribuir a la promoción del turismo en San Lorenzo (objetivo n° 10), a la proyección de la identidad patrimonial y al fortalecimiento de la oferta cultural existente en la ciudad (objetivo n° 12).

Paralelamente, San Lorenzo y Pisco comparten otras características que podrían potenciar por medio de la sinergia y el trabajo conjunto. Las dos son ciudades portuarias, con presencia de industrias agroalimentarias, químicas y metalmecánicas⁴⁶, por lo que sería posible pensar en una participación conjunta en la promoción de sus intereses en las agendas globales (objetivo n°1) y en el intercambio de buenas prácticas para el fortalecimiento de sus jurisdicciones como áreas de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios (objetivo n° 3).

III.2.3 La Cooperación Internacional

Como se mencionó en el capítulo II.3, San Lorenzo ha tenido una única iniciativa en el ámbito de la cooperación, bajo la modalidad de *cooperación descentralizada*: la presentación, junto con la ciudad hermana de Santa María, de un proyecto de integración productiva regional en el marco del Programa de Cooperación Sur-Sur de

⁴⁵ Pisco en la noticia: <https://piscoenlanoticia.wordpress.com/resena-historica/>(último acceso: 04/11/2018).

⁴⁶ Pisco en la noticia: <https://piscoenlanoticia.wordpress.com/resena-historica/>(última fecha de consulta: 04/11/2018)

Mercociudades⁴⁷, en el año 2016. La propuesta consistía en conformar un Foro para la Integración Productiva en San Lorenzo, a fin de realizar nuevos encuentros y fortalecer lazos con otras ciudades de la Red.

Si bien la iniciativa no fue seleccionada por el Programa, ella podría ser retomada en otro ámbito de cooperación (en particular, en su modalidad descentralizada y Sur/Sur), como instrumento de varios objetivos internacionales de San Lorenzo: promocionar la imagen de la ciudad (objetivo n° 3), potenciarla como un área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios (objetivo n° 7), y promover el turismo receptivo (objetivo n° 10).

La cooperación internacional también constituye una herramienta para San Lorenzo en su búsqueda de financiamiento para la realización de las obras de infraestructura que aparecen como necesarias en el diagnóstico del actor, y de esta forma contribuir al cumplimiento del objetivo n° 9. En este caso, la modalidad más adecuada sería la cooperación Norte/Sur, y en particular con organismos financieros internacionales, pues son los actores de cooperación que cuentan con recursos para este tipo de iniciativas. Sin embargo, cabe recordar que en estos casos, los gobiernos locales no tienen una vinculación directa con dichos organismos, sino que requieren del aval institucional de su gobierno central para poder acceder a este tipo de cooperación. Y aquí, las relaciones de poder entre los diferentes niveles de gobierno- como la descrita para el caso de San Lorenzo en el punto II.2 son una condicionante para este tipo de cooperación.

Además, la cooperación internacional (en sus diversas modalidades) puede ser de gran apoyo para avanzar en la captación de *know-how* (objetivo n° 11) en las áreas propuestas en el apartado sobre las motivaciones y objetivos de la acción internacional del gobierno local. San Lorenzo podría aprovechar los vínculos que actores de su territorio tienen con la India⁴⁸ para generar alianzas con ella en términos de cooperación, en el marco del el Programa de Cooperación Técnica de la India (ITEC). Este Programa beca a participantes cubriendo el programa de formación, como así también los aéreos, alojamientos y comidas. Cuarenta y dos instituciones realizan cerca de doscientos cursos de corta, mediana y larga duración cada año, sobre diversos temas⁴⁹, entre los cuales se incluyen

⁴⁷ Mercociudades: <http://www2.mercociudades.org/sursur/> (última fecha de consulta: 04/11/2018)

⁴⁸ India es el mayor importador de los productos que salen por la aduana de San Lorenzo.

⁴⁹ ITEC: www.itecgoi.in (última fecha de consulta: 04/11/2018)

las áreas de interés identificadas en San Lorenzo: medio ambiente y cambio climático, planificación urbana y desarrollo local, entre otros.

Alianzas en el campo de la cooperación permitiría, asimismo, estrechar vínculos con uno de los socios comerciales más relevantes de la ciudad y así avanzar en el logro de uno de los objetivos de índole económica señalados en esta tesina (objetivo n° 7). Nuevamente, ello requerirá que el gobierno local involucre activamente a actores de su territorio en la formulación y ejecución de su estrategia de internacionalización

III.2.4 El trabajo en Red

El uso de esta herramienta por parte de San Lorenzo, se ha limitado a la adhesión a la red de Mercociudades⁵⁰. No obstante, como se señala en el capítulo II, no se han realizado otras acciones en esta Red más allá de la presentación del proyecto de cooperación ya mencionado en el punto II.3.

El instrumento de internacionalización que brinda la red de Mercociudades está subutilizado por parte de San Lorenzo. Su mayor involucramiento directo en algunas de las Unidades Temáticas de la Red- ambiente y desarrollo sostenible, desarrollo urbano, y autonomía, gestión y participación –puede ser un mecanismo útil para captar *know-how* (objetivo n° 11), constituirse como referente en materias en que se destaca (objetivo n° 2) y promocionar internacionalmente la imagen de la ciudad (objetivo n° 3).

Asimismo, la participación en los diferentes eventos de la red, tales como las Cumbres anuales de Jefes de Estado y de Gobierno, pueden ser espacios adecuados para proyectar la imagen del intendente Leonardo Raimundo (objetivo n° 6).

Esta red ofrece también periódicamente encuentros y seminarios que podrían ser de utilidad para la capacitación y profesionalización de los agentes municipales (objetivo n° 11).

En otra línea, teniendo en cuenta la situación actual del Plan Estratégico de la ciudad, otra red en la que sería propicio que el gobierno local de San Lorenzo participara es el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano. Esta red dispone de un importante Banco de Datos de Proyectos Estratégicos Urbanos; de una Universidad Corporativa, que ofrece formación on-line, seminarios y encuentros para el enriquecimiento de

⁵⁰ Mercociudades: <http://www.mercociudades.org/> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

profesionales, y un Programa en Pensamiento Estratégico Urbano que promueve el desarrollo profesional de técnicos encargados de seguir los procesos de Planificación Estratégica Urbana⁵¹. Estas tres fuentes podrían contribuir a impulsar el Plan Estratégico Local, a través de la profesionalización de los agentes municipales, objetivo número 11 propuesto para la estrategia de la localidad.

La Red Mundial de Ciudades Portuarias (AIVP), constituye otra vía para incidir en las agendas globales en defensa de los intereses de San Lorenzo, en conjunto con otras localidades que por ser ciudades portuarias poseen realidades y desafíos similares (objetivo n° 1). En este sentido, cabe destacar que “la AIVP es reconocida por numerosas instancias internacionales como experto e intermediario en temas relacionados con el puerto y la ciudad y participa en reflexiones acerca de desafíos globales como cambio climático, integración de la sociedad, transporte marítimo y fluvial, etcétera”⁵².

Esta red ofrece diversos servicios, entre los que sobresale la asistencia para la constitución de un Port Center, es decir “un espacio que sirve de interfaz lúdica entre el ciudadano, la ciudad y el puerto, y que permite comunicar acerca de las misiones, los proyectos y los oficios del puerto. [El mismo tiene como objetivo] informar, formar y hacer que el puerto sea querido por sus habitantes y visitantes”⁵³. La realización de un proyecto tal en San Lorenzo podría promover la cohesión social de sus habitantes e incrementar el sentido de pertenencia de la población (objetivo n° 4), así como también promover el turismo (objetivo n° 10).

III.2.5 Mecanismos de Atractividad Territorial

Para alcanzar sus objetivos en las dimensiones políticas y económicas, la ciudad de San Lorenzo podría utilizar algunos de los mecanismos más comunes del instrumento “atractividad territorial”.

Para la promoción económica, se sugieren las siguientes acciones factibles para una ciudad del tamaño y las características de San Lorenzo:

- A. Con el objetivo de captar nuevos mercados de exportación para las empresas radicadas en la ciudad, en especial, para las pequeñas y medianas empresas (objetivo

⁵¹ CIDEU: <http://www.cideu.org/sobre-nosotros> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

⁵² AIVP: http://www.aivp.org/wp-content/uploads/2015/12/AIVP-plaquette_es.pdf (última fecha de consulta: 04/11/2018).

⁵³ AIVP: <http://www.aivp.org/portcenternetwork/> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

n° 8), el gobierno local podría brindar capacitación y asesoramiento. Para ello, una opción podría ser trabajar articuladamente con la Confederación Argentina de la Mediana Empresa –CAME⁵⁴-, la cual tiene un Departamento Comercio Exterior, que busca acompañar, a través del asesoramiento, la capacitación y el financiamiento, a sus asociados para que alcancen la internacionalización de sus productos⁵⁵. Tanto la Unión de Comerciantes e Industriales como la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de San Lorenzo ya han trabajado con la CAME y brindado servicios de esta índole por lo que sería recomendable incluirlos en este tipo de iniciativas

- B. Promocionar externamente las potencialidades regionales (objetivos n° 3 y 7), promoviendo la participación en Ferias internacionales, tales como la Globoil India, una Conferencia Internacional y Exposición de: biocombustibles, aceite vegetal, alimentos, ingredientes de piensos⁵⁶, semillas oleaginosas y productos oleoquímicos⁵⁷. Se considera que esta feria puede ser de interés, por un lado, porque incluye algunos de los productos más competitivos que se producen y se exportan desde la ciudad (como aceite de soja y biodisel), y por el otro, porque se realiza en India, que tal como se mencionó en el punto III.2.3, es el principal socio comercial de San Lorenzo.

Teniendo en cuenta que el 21% de la industria manufacturera de la ciudad es del rubro agroalimenticio y que Brasil es el principal importador latinoamericano de los productos que salen por la aduana sanlorencina, otra feria que puede ser interesante promover es la Expodireto. Una exposición de agronegocios con cierto reconocimiento internacional, que se realiza en Cotrijal, Brasil, desde el año 2000, de forma ininterrumpida. La mayor cercanía geográfica de este evento implica, además, que sea más accesible para las empresas radicadas en la ciudad.

⁵⁴ “Entidad gremial empresaria que representa a 1.491 federaciones, cámaras, centros y uniones empresarias. A través de los sectores Industria, Comercio, Economías Regionales, CAME Joven, Mujeres Empresarias, y Turismo, agrupamos a más de 600 mil Pymes que dan trabajo a 4.200.000 trabajadores registrados”. Disponible en: <http://redcame.org.ar/seccion/definicion> (última fecha de consulta: 04/10/2018).

⁵⁵ Disponible en: <http://www.redcame.org.ar/seccion/comex-que-hacemos> (última fecha de consulta: 04/10/2018).

⁵⁶ La normativa europea define un pienso como “cualquier sustancia o producto, incluidos los aditivos, destinado a la alimentación por vía oral de los animales” Disponible en: http://ciudadania.elika.eus/preguntas_piensos.asp (última fecha de consulta: 01/11/2018).

⁵⁷ Globolindia: <http://www.globoilindia.com> (última fecha de consulta: 01/11/2018).

Promover la participación en estas ferias también puede ser una vía para mejorar el diálogo con actores del territorio, particularmente con las multinacionales radicadas en la jurisdicción municipal (objetivo n° 5).

En cuanto al mecanismo de marketing de ciudades, algunas acciones viables- en términos técnicos, financieros y organizativos- podrían ser:

- A. El municipio cuenta con una página web dinámica y moderna, con redes sociales gestionadas por profesionales, y con folletería adecuada, que logran promocionar la imagen de la ciudad a nivel local y regional. En este sentido, con el fin de que la imagen de la localidad trascienda a nivel internacional (objetivos n° 3 y 12) y que se promueva el turismo (objetivo n° 10) una acción plausible sería la traducción de estos medios de comunicación al inglés y a los idiomas de los principales socios comerciales.
- B. Otra posibilidad en esta línea de acción podría ser la creación de una sección dentro de la web municipal especialmente dedicada a la acción internacional. En la misma se podría incluir: la estrategia de internacionalización del gobierno local incluyendo el estado actual de los hermanamientos, las novedades sobre participación en redes y las acciones de cooperación internacional; las acciones internacionales desarrolladas por los actores territoriales no gubernamentales; una agenda con eventos o convocatorias internacionales, como ferias y misiones comerciales o aplicaciones a becas de movilidad cultural y estudiantil; información sobre cómo invertir en San Lorenzo, datos económicos vinculados a la ciudad y el enlace hacia páginas web de interés (UCI; Cámara de Comercio, Industria y Servicios, el Parque Industrial); noticias internacionales de relevancia para la localidad; etcétera (Objetivos n° 7, 9, 12).
- C. La participación en eventos internacionales. Sin embargo, en este aspecto, cabe señalar que no toda participación en eventos internacionales resulta eficiente, eficaz y sustentable. Solo lo es aquella que tenga coherencia con los objetivos de internacionalización y con las prioridades y potencialidades del territorio. Así, por ejemplo, la participación de San Lorenzo en el año 2015 en el Congreso Internacional de Ciudades Inteligente no fue eficaz ni sustentable pues no respondió a ningún objetivo internacional estratégico; ni fue una temática en la cual la ciudad se destaque ni tenga potencialidades.

Sería más conveniente la participación en eventos sobre áreas en las que la ciudad se destaca, tales como: la provisión de servicios a la planta urbana; las políticas de participación ciudadana y de audiencias públicas; y el trabajo articulado entre el sector público y privado (objetivo n° 2) y sobre temáticas en las cuales la localidad tiene potencial como, por ejemplo: turismo y patrimonio histórico-cultural (objetivos n° 10 y 12). Estos espacios, a la vez, pueden ser momentos adecuados para proyectar la imagen del intendente actual (objetivo n° 5).

Asimismo, todas estas vías para proyectar la imagen de la localidad, pueden también redundar en la construcción de la identidad local y el aumento del sentido de pertenencia de la población de la ciudad (objetivo n° 4).

Como se ilustra en el siguiente cuadro de síntesis, en esta Tesina se han identificado y realizado propuestas en torno a los tres componentes básicos de una estrategia de internacionalización para San Lorenzo: motivaciones, objetivos e instrumentos. El cuadro también refleja que existen motivaciones y objetivos que se complementan; e instrumentos que son útiles para más de un objetivo.

**MOTIVACIONES, OBJETIVOS E INSTRUMENTOS PARA LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO**

Motivación	N°	Objetivo	Instrumento
Política	1	Incidir en otros niveles de gobierno (global, nacional, provincial y regional), a partir de generar alianzas internacionales.	Hermanamiento Trabajo en Red
	2	Posicionar a la localidad de San Lorenzo como referente regional (Mercosur) en áreas de su experiencia.	Hermanamiento Trabajo en Red Mecanismos de Atractividad
	3	Crear una imagen de ciudad, en torno a su perfil industrial exportador, su rol central en el principal cordón industrial-exportador del país y su ubicación estratégica.	Hermanamiento Cooperación Internacional Trabajo en Red Mecanismos de Atractividad
	4	Promover una identidad local.	Trabajo en Red

			Mecanismos de Atractividad
	5	Mejorar el diálogo con actores del territorio, particularmente con las multinacionales radicadas en la jurisdicción municipal.	Hermanamiento Mecanismos de Atractividad
	6	Proyectar la imagen del intendente actual, Leonardo Raimundo, para posicionarlo en su carrera profesional.	Trabajo en Red Mecanismos de Atractividad
Económica	7	Potenciar la ciudad como área de radicaciones productivas y de oportunidades de negocios internacionales, específicamente en las áreas en las que la ciudad ya se destaca, como la industria agroalimentaria, la de la construcción y metales y la de productos químicos.	Hermanamiento Cooperación Internacional Mecanismos de Atractividad
	8	Captar nuevos mercados de exportación para las empresas radicadas en la ciudad, en especial, para las pequeñas y medianas empresas.	Hermanamiento Cooperación Internacional Mecanismos de Atractividad
	9	Incentivar la inversión y la captación de recursos para la gestión local con la finalidad de realizar las obras de infraestructura necesarias.	Cooperación Internacional Mecanismos de Atractividad
	10	Promover el turismo por la potencialidad del río, las islas, los sitios históricos.	Hermanamiento Cooperación Internacional Trabajo en Red Mecanismos de Atractividad
Cognitiva	11	Captar know-how y capacitar y profesionalizar a los agentes municipales a fin de mejorar las políticas públicas locales en áreas como: descentralización urbana; medio ambiente; planificación estratégica.	Hermanamiento Cooperación Internacional Trabajo en Red
Socio-Cultural	12	Proyectar internacionalmente la identidad cultural, patrimonial y deportiva de la ciudad a fin de promover la cohesión social de sus habitantes e incrementar el sentimiento de pertenencia de la población, por un lado, e impulsar la propuesta cultural actual y generar nuevas industrias culturales, por el otro.	Hermanamiento Mecanismos de Atractividad

Fuente: Elaboración propia en base al análisis realizado en la Tesina.

CONSIDERACIONES FINALES

Los gobiernos subnacionales pueden considerarse hoy como verdaderos “actores internacionales”, no en el sentido jurídico-formal clásico sino, como señala Russell (2010), en función de los aspectos políticos que definen la categoría de “actor internacional”. Sin embargo, en la disciplina de las relaciones internacionales esta categoría aplicada a los gobiernos locales está aún en debate. Recién desde mediados del siglo XX -y particularmente con el surgimiento del enfoque de la interdependencia de Robert Keohane y Joseph Nye- la comunidad científica está aceptando -muchas veces con cierta resistencia- solo la calidad de “sujeto” (pero no actor) de los gobiernos subnacionales en las relaciones internacionales.

Una vez más -como tantas otras- la realidad pareciera estar un paso más adelante que la teoría. En efecto, en los últimos años la creciente participación de los gobiernos subnacionales en el sistema internacional ha venido acompañada de la preocupación de muchos gobiernos locales por profesionalizar su accionar externo, entendiendo ello como los esfuerzos para construir una estrategia de internacionalización.

Esta preocupación no está instalada en la ciudad de San Lorenzo, a pesar de tener una experiencia internacional- aunque incipiente-, de contar con actores locales ya internacionalizados, y de poseer potencialidades territoriales para su acción exterior. Es por ello que esta Tesina se propuso brindar aportes para la construcción de una estrategia de internacionalización para San Lorenzo, analizando y proponiendo acciones para cada uno de los tres componentes básicos de dicha estrategia: motivaciones, objetivos e instrumentos. El análisis realizado demuestra que existe un abanico de opciones -que deberán ser priorizadas en función de los intereses del territorio- en cada uno de esos componentes.

Finalmente, esta Tesina llama la atención sobre dos cuestiones que- si bien no fueron objeto de análisis en el trabajo- se consideran centrales al momento de construir una estrategia de internacionalización.

Por un lado, señalar que no toda estrategia de internacionalización es por si misma beneficiosa para una ciudad. Dependiendo de los casos, algunos objetivos e instrumentos pueden tener efectos adversos para el territorio. Un trabajo reciente elaborado por Agustina Atrio (2018), ha planteado que “el marketing urbano, como parte de una política

pública que busca el desarrollo local a través de la atracción de flujos internacionales, produce consecuencias tales como la gentrificación⁵⁸, impactando sobre la composición e identidad de las ciudades y sus barrios, y de esta forma distorsionando los objetivos de desarrollo local propuestos”.

En este sentido coincide la arquitecta Carolina Sepúlveda (2011), quien señala que “entre los peligros de los rankings y del marketing urbano está la reducción del hacer ciudad sólo para unas partes seleccionadas de la misma, la pérdida de identidad local y barrial, y la toma de decisiones sin tomar en cuenta a los habitantes”. Estos riesgos no son ajenos a la localidad de San Lorenzo, ya que como menciona Álvarez (2017) en la entrevista, en la ciudad ya existe un ideario colectivo de que la internacionalización solo es beneficiosa para las empresas.

Es por ello que un gobierno local debe ser muy cuidadoso al momento de seleccionar y priorizar dentro del abanico de motivaciones, objetivos y herramientas posibles para la construcción de su estrategia de internacionalización; y hacerlo en forma participativa con los actores del territorio. Pero esta tarea para el caso de estudio excede las competencias de esta tesina e invade el campo de la “decisión política” de las autoridades locales.

Por otro lado, y muy vinculado a la advertencia anterior, es necesario remarcar el carácter central que tiene la voluntad, el liderazgo y el compromiso político *de las máximas autoridades del gobierno local* en todo proceso de construcción de una estrategia de internacionalización. En el caso de San Lorenzo, pareciera que la voluntad política está presente, en un Intendente sensible a esta cuestión, tanto por su formación profesional como por su pertenencia a una alianza política con vocación internacional. En la entrevista realizada para esta Tesina, el Intendente de la ciudad (2017) señaló que “la tendencia en el derecho constitucional se ha ampliado y hoy los sujetos del Derecho Internacional Público no son solamente los Estados Nacionales [...] De forma tal que los municipios tienen esa pretensión y deberían empezar a contar con departamentos de Relaciones Internacionales”. Asimismo, manifestó la intención de empezar a diseñar políticas con este propósito “porque el mundo globalizado de hoy requiere que la ciudad

⁵⁸ “Desplazamiento de la población de esos barrios y su reemplazo por sectores más elevados” (Atrio, 2018:61).

se inserte lo mejor posible ya que a través de la acción exterior se puede fortalecer al municipio”.

Sin embargo, esa voluntad política no se ha traducido- al menos hasta el presente- en un liderazgo y compromiso en pos de generar una estrategia de internacionalización para la ciudad, aún en un contexto político (como el descrito en la Tesina) que le es favorable al Intendente en términos de relaciones de poder con otros actores del territorio. Es de esperar que los aportes realizados en esta Tesina puedan contribuir con la ***transformación de esa voluntad política existente en un compromiso y liderazgo político concreto.***

Por ende, el propósito de esta tesina ha sido identificar los elementos básicos (motivaciones, objetivos e instrumentos de la internacionalización) que permitan a esta localidad iniciar un proceso de construcción de una estrategia de internacionalización.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y artículos de revistas académicas

AGENCIA DE COOPERACIÓN E INVERSIÓN DE MEDELLÍN Y EL ÁREA METROPOLITANA, “Manual de cooperación internacional descentralizada”, Medellín, 2012.

AGENCIA MEXICANA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO, “¿Qué es la Cooperación para el Desarrollo?”, Ciudad de México, 2018.

ALLISON, Graham, “La esencia de la decisión: Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba”, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1988.

AQUILINO SCHUREN, Natalia y SANTORI, Tatiana, “La internacionalización de la trama público-privada: el caso de Rafaela”, en Revista Científica de UCES, 15(1), 13-34, 2011.

BULL, Hedley: “La sociedad Anárquica. Un estudio sobre el orden en la política mundial”, Los libros de las Cataratas, Madrid, 2005.

COLACRAI, Miriam; ZUBELZU, Graciela, “Las vinculaciones externas y la capacidad de gestión internacional de las provincias argentinas en la última década”, Sao Paulo: Cedec/EDUC-EDUSC, 2004.

COSTAMAGNA, Pablo; FOGLIA, Mariana. Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios. Documento de Trabajo del Programa de Competitividad Territorial Región Central de la Provincia de Santa Fe. BID-OMIN. Municipio de Rafaela. Cotorruelo, 2011.

DAS, Leela De Silva y ZHOU, Yiping: “Towards and Inclusive Development Paradigm South-South Development Cooperation”. Paper presentado en el Foro sobre desarrollo Sur-Sur organizado por la Unidad de Cooperación Sur-Sur del PNUD, 17 de octubre de 2007.

DÍAZ ABRAHAM, Leonardo, “La acción internacional de los gobiernos locales. Evolución teórica para consolidar la práctica”, Revista Mexicana de Política Exterior, Nro. 104, México DF, mayo-agosto de 2015.

DUCHACEK, Ivo, "The Territorial Dimension of Politics: Within, Among and Across Nations", Boulder y London, Westview Press, 1986.

DUCHACEK, Ivo, "Toward a typology of new subnational governmental actors in international relations", Institute of Governmental Studies University of California Berkeley, 1987.

FERNÁNDEZ DE LOSADA PASSOLS, Agusti, "Revisión conceptual del fenómeno de la inserción internacional de los gobiernos locales y regionales". Clib BCN, Barcelona, 2014.

FERNÁNDEZ DE LOSADA PASSOLS, Agusti, "La cooperación Sur-Sur con enfoque territorial, el nuevo paradigma de la cooperación descentralizada en el marco de la nueva Agenda post-2015", en Revista Española de Desarrollo y Cooperación N° 37.

FERNÁNDEZ DE LOSADA, Agusti; ROMERO, María del Huerto, "Incidencia de los gobiernos locales en las Agendas Internacionales", Documento Base del Foro Internacional sobre Incidencia Global de las Ciudades, Montevideo, 2015.

FREDDY LARA, Ray; MELÉNDEZ YÚDICO, Adrián; ZAPATA GARESCHÉ, Eugène, "Acción internacional para una ciudad atractiva", Cuadernos para la internacionalización de las ciudades Nro.5, Proyecto ALLAS, México, 2015.

GOMEZ, Manuel; SANAHUJA, José Antonio. El sistema internacional de cooperación al desarrollo. Una aproximación a sus actores e instrumentos, CIDEAL, Madrid. ISBN, 1999, p. 84-87082.

GRASA, Rafael; SÁNCHEZ CANO, Javier, "Acción internacional y en red de los gobiernos locales: el caso de la ayuda para el desarrollo", en Revista CIDOB d'Afers Internacionals n.104, CIDOB, Barcelona, 2013.

HERNANDEZ, David, "Modelo de una Estrategia Internacional para un Gobierno Local en vías de desarrollo", tesis de grado de la Universidad Nacional de Costa Rica, Facultad de Ciencias Sociales, 2014.

HOCKING, Brian, "Localizing Foreign Policy: Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy. Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy", St. Martin's Press, Inc, New York, 1993.

HOCKING, Brian, “Bridging boundaries: Creating linkages. Non-central governments and multilayered policy environments”, en Conference on International Relations, 1995.

KEATING, Michael, “Regiones y asuntos internacionales: motivos, oportunidades y estrategias”, en VIGEVANI, Tullo y otros (organizadores), A dimensao subnacional e as relacoes internacionais, Editora da Universidade do Sagrado Coracao, San Pablo, 2004.

KEOHANE, Robert; NYE, Joseph, “Poder e Interdependencia:La política mundial en transición”, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1988.

LE SAUX, Alain, “Un siglo de internacionalización de los gobiernos locales”, Revista Mexicana de Política Exterior, Nro. 104, México DF, mayo-agosto de 2015.

LUNA PONT, Mariana, “Perspectivas teórico-conceptuales de las ciudades y los poderes locales dentro de la dimensión subnacional en las Relaciones Internacionales”, en Las ciudades y los poderes locales en las relaciones internacionales contemporáneas, Granada, España, 2010.

MALÉ, Jean Pierre; CORS, Carla, “Marco legal e institucional para la acción internacional de las ciudades”, Cuadernos para la internacionalización de las ciudades, Nro.1, Proyecto ALLAS, México, 2013.

MALÉ, Jean Pierre; CORS OROVAL, Carla; SANZ FIALLO, Verónica. “Internacionalización del gobierno local. Una política pública en construcción”, Cuadernos para la internacionalización de las ciudades Nro.2, Proyecto ALLAS, México, 2014.

MARTIN, Diego, “La acción exterior de los gobiernos locales. Aportes para una agenda de internacionalización de la ciudad de Villa Constitución”, Tesis de grado, Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 2014.

MIRALLES, Eduard, “Tu ciudad: ¿un modelo o una marca?” Síntesis del Quinto Café con AL-Las, 2015.

NYE, Joseph, “La naturaleza cambiante del poder norteamericano”, Grupo Editor Latinoamericano, Buenos Aires, 1991.

ROMERO, María del Huerto; FERNANDEZ DE LOSADA, Agusti, “Los grandes retos de la acción internacional de los gobiernos locales”, en Cahiers de la Coopération Décentralisée, Cités Unies France (CUF), 5 Número spécial, Paris, 2015.

ROMERO, María del Huerto, “Fundamentos políticos para la construcción de políticas públicas de Cooperación Descentralizada en América Latina”, Anuario de la Cooperación Descentralizada- Año 2009, Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina, Montevideo, Uruguay, 2010.

ROMERO, María del Huerto,” Introducción a la cooperación descentralizada”, en Observatorio de la Cooperación Descentralizada Local UE-AL, Barcelona, 2007.

RUSSELL, Roberto, “El Estado nación y los actores gubernamentales no centrales: una relación complementaria” en MAIRA, Luis, *La política internacional subnacional en América Latina*, Editorial Libros Del Zorzal, Buenos Aires, 2010.

SALOMÓN, Mónica, “La Acción Exterior de Los Gobiernos Subnacionales y el Análisis de Políticas Exteriores”, Ponencia presentada en el 1º Encuentro Nacional da ABRI, Brasilia, 2007.

SALVOCH, Victoria, “Internacionalización de ciudades: el caso de la ciudad de Venado Tuerto (2000-2017)”, Tesis de grado, Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 2017.

SERRA, Albert, “Fortalecimiento institucional de los gobiernos locales. La aportación de la cooperación pública directa UE-AL”. Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina, Colección de Estudios de Investigación N°5, Barcelona, España, 2008.

STRANGE, Susan, “El Estado Hueco”, en NASI, Carlos (Comp.) *Posmodernismo y Relaciones Internacionales*, Pontifica Universidad Javeriana, Bogotá, 1998.

SCHWEITZER, Mariana, “El transporte en la producción del territorio Corredores de transporte: La IIRSA y la hidrovía Paraná – Paraguay”, Conicet, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, 2011.

URIBE VILLEGAS, Juliana; RUBIO, Laura, “Comunicar la internacionalización de la ciudad. Guía para realizar campañas de sensibilización sobre acción exterior de los gobiernos locales y sus redes”, Proyecto ALLAS, México, 2014.

VERGARA, Julieta, “La institucionalización de las relaciones internacionales en los gobiernos locales. Los casos de las ciudades de Rosario y Santa Fe, Argentina”, Tesis de grado, Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 2016.

ZAPATA GARESCHE, Eugene, “Manual práctico para internacionalizar la ciudad. Guía para la acción exterior de los gobiernos locales y la cooperación descentralizada Unión Europea-América Latina”, Volumen 1, Editado por el Observatorio de la Cooperación Descentralizada Unión Europea-América Latina, Barcelona, 2007.

ZAPATA GARESCHE, Eugene, “La Ciudad de México en el mundo: hacia una política pública de acción internacional”, Proyecto ALLAS, México, 2016.

ZUBELZÚ, Graciela, “Los gobiernos subnacionales en el escenario internacional: conceptos, variantes y alcance. Un marco de análisis para las acciones de las provincias argentinas”, en Las provincias argentinas en el escenario internacional desafíos y obstáculos de un sistema federal Eduardo Iglesias; Valeria Iglesias; Graciela Zubelzú. - 1a ed. - Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD, 2008.

Documentos Oficiales

DIRECCIÓN NACIONAL DE RELACIONES ECONÓMICAS CON LAS PROVINCIAS (DINREP), “Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI): Información Censal del año 2010”. Buenos Aires, Argentina, 2014. Disponible en: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/NBIAmpliado.pdf> (última fecha de consulta: 03/11/2018).

ECOM, “San Lorenzo: 26 Estrategias locales, un plan metropolitano”. Rosario, Santa Fe, Argentina, 2017.

ENCUESTA ORIGEN/DESTINO, “Movilidad en el área metropolitana de Rosario”, Rosario, Santa Fe, Argentina, 2008.

FACULTAD DE CIENCIA POLÍTICA Y RELACIONES INTERNACIONALES DE LA UNR, “Reglamento de Tesinas de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la UNR”, Resolución N.º 2890/18, Rosario, 2018.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SANTA FE, “Ley 2756. Ley Orgánica de Municipalidades de la Provincia de Santa Fe”, Santa Fe, Argentina, 1985.

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO, “Documento Base para la elaboración del Plan Estratégico de la ciudad de San Lorenzo”, San Lorenzo, Santa Fe, Argentina, 2017.

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE SAN LORENZO, “Ordenanza n°2799”, San Lorenzo, Santa Fe, Argentina, 2009.

INDEC, “Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. Definiciones de la base de datos”, Argentina, 2013. Disponible en: <https://redatam.indec.gob.ar/redarg/CENSOS/CPV2010rad/Docs/base.pdf> (última fecha de consulta: 03/11/2018).

IPEC, “Exportaciones por aduanas de origen y aduanas de salida de la provincia de Santa Fe”, Santa Fe, Argentina, 2018.

PROYECTO DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA REGIONAL, Mercociudades, 2016.

Sitios Web

Red Mundial de Ciudades Portuarias (AIVP): <http://www.aivp.org/>(última fecha de consulta: 04/11/2018).

Banco Interamericano De Desarrollo (BID): www.iadb.org (última fecha de consulta: 04/11/2018)

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME): <http://redcame.org.ar/seccion/definicion> (última fecha de consulta: 04/10/2018).

Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU): <http://www.cideu.org/sobre-nosotros>(última fecha de consulta: 04/11/2018).

ELIKA: http://ciudadania.elika.eus/preguntas_piensos.asp(última fecha de consulta: 04/11/2018).

GLOBOLINDIA:<http://www.globoilindia.com> (última fecha de consulta: 01/11/2018).

Gobiernos locales para la sostenibilidad (ICLEI): <http://sams.iclei.org/> (última fecha de consulta: 04/11/2018)

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC): www.indec.gov.ar (última fecha de consulta: 04/11/2018)

Programa de Cooperación Económica y Técnica de India (ITEC): www.itecgoi.in (última fecha de consulta: 04/11/2018)

Municipalidad de San Lorenzo: <http://sanlorenzo.gob.ar>(última fecha de consulta: 04/11/2018)

Fundación Nuestro Mar: <http://www.nuestromar.org>(última fecha de consulta: 04/11/2018)

Proyecto AL-Las: www.proyectoallas.net(última fecha de consulta: 04/11/2018)

Município de Santa Maria, Brasil: <http://www.santamaria.rs.gov.br/>(última fecha de consulta: 04/11/2018)

Mercociudades: <http://www.mercociudades.org> (última fecha de consulta: 04/11/2018)

Observatorio de Cooperación Descentralizada: www.observ-oed.org (última fecha de consulta: 04/11/2018)

Pisco en la noticia: <https://piscoenlanoticia.wordpress.com/resena-historica/> (última fecha de consulta: 04/11/2018)

Artículos Periodísticos

BID, “BID crea fondo para preparar proyectos de infraestructura”, 2006. Disponible en: <https://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2006-04-25/bid-crea-fondo-para-preparar-proyectos-de-infraestructura%2C3021.html>(última fecha de consulta: 04/11/2018)

CONCLUSIÓN, “La ciudad de San Lorenzo recibió una buena noticia desde la Nación”, Rosario, 2016. Disponible en: <https://www.conclusion.com.ar/la-region/la-ciudad-de-san-lorenzo-recibio-una-buena-noticia-desde-la-nacion/05/2016/> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

MARTINEZ, Guillermo, “Alíjes, Combustible y petróleo, operación y factores que afectan a las cantidades movilizadas vía buques”, en Revista Energía y negocios, 2017- Disponible en: <https://www.energiaynegocios.com.ar/2017/11/alijes-combustible-y-petroleo-operacion-y-factores-que-afectan-a-las-cantidades-movilizadas-via-buques/> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

LA CAPITAL, “San Lorenzo, presente en un congreso de ciudades en Barcelona”, Rosario, 2015. Disponible en: <https://www.lacapital.com.ar/san-lorenzo-presente-un-congreso-ciudades-barcelona-n483977.html> (última fecha de consulta: 04/11/2018)

LA CAPITAL, “Aplastante triunfo de la lista de concejales de Leonardo Raimundo en San Lorenzo”, Rosario, 2017. Disponible en: <https://www.lacapital.com.ar/politica/aplastante-triunfo-la-lista-concejales-leonardo-raimundo-san-lorenzo-n1493144.html> (última fecha de consulta: 04/11/2018)

LA CAPITAL, “El intendente de San Lorenzo se reunió con Macri”, Rosario, 2015. Disponible en: <https://www.lacapital.com.ar/edicion-impres/el-intendente-san-lorenzo-se-reunio-macri-n658256.html> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

LA NACIÓN, “Crece el interés argentino por el mercado de India, el otro gigante asiático”, Buenos Aires, 2018. Disponible en: <https://www.lanacion.com.ar/2169244-crece-interes-argentino-mercado-india-otro-gigante> (última fecha de consulta: 04/11/2018)

Subsecretaría de Prensa y Comunicación, “San Lorenzo, presente en el Congreso de Ciudades Inteligentes que se desarrolla en Barcelona”, San Lorenzo, 2015. Disponible en: <http://prensa.sanlorenzo.gob.ar/san-lorenzo-presente-en-el-congreso-de-ciudades-inteligentes-que-se-desarrolla-en-barcelona/> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

Subsecretaría de Prensa y Comunicación, “Raimundo participó del acto por el 30º aniversario de la Cámara de Comercio de San Lorenzo”, San Lorenzo, 2018. Disponible en: <http://prensa.sanlorenzo.gob.ar/raimundo-participo-del-30-aniversario-de-la-camara-de-comercio-de-san-lorenzo/> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

Subsecretaría de Prensa y Comunicación, “El intendente Raimundo gestionó obras trascendentales ante el vicegobernador Fascendini”, San Lorenzo, 2018. Disponible en: <http://prensa.sanlorenzo.gob.ar/el-intendente-raimundo-gestiono-obras-trascendentales-ante-el-vicegobernador-carlos-fascendini/> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

Unión de Comerciantes e Industriales del Deprartamento de San Lorenzo, “Visitamos junto a CAME la 30ª Edición de FEISMA –Multiferia de Santa María- Rio Grande - Brasil”, San Lorenzo, 2018. Disponible en: <http://www.ucisl.com.ar/noticias.php?idNov=102> (última fecha de consulta: 04/11/2018).

Entrevistas realizadas

RAIMUNDO, Leondardo; Intendente de la ciudad de San Lorenzo. Entrevistado en San Lorenzo, 9 de octubre del 2017.

TEVES, Ruben; Ex Intendente de la ciudad de San Lorenzo. Entrevistado en Rosario, 06 de octubre del 2017.

ÁLVAREZ, Guillermo; Coordinador del equipo técnico de planificación estratégica. Entrevistado en San Lorenzo, 9 de octubre de 2017.

PERAFAN, Julio César; Miembro de la Subsecretaría de Comunicación y Prensa de la Municipalidad. Entrevistado en Rosario, 01 de octubre del 2017.

REMONDINO, María Silvia; Candidata a concejala por el Partido Obrero. Entrevistada en San Lorenzo, 5 de octubre de 2017.

GIOVANNIELLO, Natalia; Encargada del centro de día “Tren de la Esperanza”. Entrevistada en San Lorenzo, 05 de octubre de 2017.

TARRAGÓ, Griselda Beatriz; Licenciada y Doctora en Historia, Representante del Museo Arqueológico de San Lorenzo. Entrevistada en San Lorenzo, 05 de octubre de 2017.

VELÁZQUES, Pablo; Jefe de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (Terminal 6). Entrevistado en San Lorenzo, 05 de octubre de 2017.

FRANKE, Gerardo; Gerente regional de Industria en Louis Dreyfus Company -LDC-. Entrevistado por vía telefónica, 02 de noviembre de 2017.

ABBO, Gabriel; Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de San Lorenzo. Entrevistado en San Lorenzo, 25 de octubre de 2017.

ANEXOS

Entrevista al Dr. Leondardo Raimundo – 9/10/2017

Intendente de la ciudad de San Lorenzo

Carla Chernomordik (C.C): ¿Cuál es la opinión del gobierno acerca de la internacionalización?

Leonardo Raimundo (L.R): Obviamente, recién estamos en los inicios de estas ideas para tratar de plantear la relación del estado municipal y el resto del mundo a través de contactos directos o lo que se denomina la internacionalización de la ciudad, sus vínculos con el mundo. De hecho, la tendencia en el derecho constitucional se ha ampliado y hoy los sujetos del Derecho Internacional Público no son solamente los EN, sino que cada vez más se reconoce como sujetos del DIP a ONGs, instituciones de alcance mundial y también las asociaciones de E que están por encima del EN, como es el caso del MERCOSUR, que tienen su personalidad jurídica y sus órganos decisionales. Ni hablar la Unión Europea. Son claramente sujetos del Derecho Internacional Público. Pero, también al interior de los E, los E subnacionales, como por ejemplo las provincias son sujetos del DIP, firman tratados internacionales, acuerdos de diversa índole, las regiones y por qué no los municipios, que también son sujetos del DIP y de hecho representan una colectividad y tienen sus propios intereses de carácter autonómico. De forma tal que los municipios tienen esa pretensión y deberían empezar a contar con departamentos de relaciones internacionales.

Nosotros estamos en pañales en eso, pero bueno, el plan estratégico prevé buscar las fortalezas, las debilidades de nuestra ciudad, las expectativas de crecimiento a futuro, para también plantear este tipo de apertura de San Lorenzo al mundo. Nuestra ciudad es la ciudad del cordón industrial con más apertura a través de sus puertos. Es una ciudad cosmopolita. Vos caminas por la avenida San Martín y encontras gente de todo el mundo porque llegan a nuestros puertos, desembarcan. Además, la aduana de San Lorenzo es la aduana más fuerte, más grande del país en términos de registración de exportaciones. Más importante en esos términos que la aduana de BS AS.

Empezar a diseñar políticas en ese sentido, a través del plan estratégico y de otros mecanismos de participación ciudadana, me parece bueno.

San Lorenzo no solamente está desarrollando el plan estratégico local, sino que participa a través del ECOM del plan estratégico regional. Ese también es un buen punto de abordaje al mundo con una masa crítica que agruparía varias ciudades. Incluso una ciudad tan importante como Rosario. Eso nos abre una ventana de conexiones internacionales muy fuertes. Rosario viene trabajando esto desde hace ya mucho tiempo. Nosotros estamos recién empezando. Si bien siempre recibimos representaciones consulares, visitas internacionales. El otro día recibimos una fuerte delegación de Santa María, Brasil. San Lorenzo tiene un hermanamiento con esta ciudad. La política de hermanamientos lleva larga data. Está promovida por la ONU. Así que estamos trabajando en un posible hermanamiento con una ciudad italiana. En fin, ir generando vínculos que de alguna forma también generen agenda para inversiones, intercambio cultural, intercambio comercial.

C.C: ¿Cuáles son las fortalezas de la ciudad que se pueden potenciar a través de la internacionalización?

L.R: Bueno, claramente lo que te decía. Nuestro rol como puerto exportador, como puerto exportador. San Lorenzo tiene un puerto de ultramar. Nuestra aduana que es la más importante del país en términos económicos, de exportación. Y también, por qué no, el turismo, la cultura de nuestra ciudad, nuestra inserción en la historia argentina. Creo que a través del turismo, la recreación, lo comercial, podemos establecer fuertes vínculos con otros países. Bueno, el ejemplo de lo que estamos haciendo con el centro comercial a cielo abierto, ahora nos han pedido de Brasil que no tienen este tipo de políticas en el sur de Brasil, que exportemos este modelo de trabajo conjunto entre el gobierno local y el comercio local. Así que hay infinitas posibilidades de trabajo. Y hoy el mundo globalizado requiere que uno trate de insertarse lo mejor posible.

Ha cambiado totalmente, antes el municipio era alumbrado, barrido y limpieza. Por distintas leyes sucesivas y por la práctica política y social, es decir, tanto por lo legal como por lo consuetudinario, los E municipales han asumido roles culturales, educativos, sociales, de preservación de los derechos de la niñez, de lucha contra la violencia doméstica, la violencia de género, políticas de desarrollo social, y por qué no el abordaje de temas que son internacionales o que a través de esas relaciones se permita fortalecer al municipio en su potencialidad.

C.C: Tenemos entendido que se encuentran trabajando en el plan estratégico municipal, ¿podremos acceder al mismo aunque no esté finalizado?

L.R: El Plan Estratégico va a tener una jornada de puesta en común, de análisis. Es un proceso, no está terminado. Podés hablar con el Secretario de Coordinación, el doctor Aricó y bueno, gustosamente podés participar y tu aporte será bienvenido.

C.C: Será un gusto. Incluso una vez terminado el trabajo, me gustaría poder acercárselo.

El plan estratégico va a terminar con la formulación de 100 o 200 propuestas generales para el futuro de la ciudad, consensuada entre todos los que han participado en él a lo largo de todos estos años. Nuestra idea es irlo cerrando en el año 2019, seguramente, luego de este primer cierre. De hecho, es siempre abierto porque siempre hay que reformularlo. Incluso ahora surge este desafío del plan estratégico metropolitano. San Lorenzo no es una isla, ni siquiera es una ciudad que este a 10, 12 km de otro. Esta literalmente pegada con Puerto General San Martín y Fray Luis Beltrán, que a la vez están pegadas con Bermudes, con Baigorria y con Rosario. Formamos parte de un área metropolitana y ese abordaje común de temas comunes estamos forzado a hacerlo. El que no lo ve, el que tenga una visión meramente comarcal está totalmente equivocado. Los problemas de la basura, del transporte, de la seguridad tienen un abordaje metropolitano.

Entrevista al Dr. Rubén Teves – 06/10/2017

Ex Intendente de la ciudad de San Lorenzo

Carla Chernomordik (C.C): ¿Cuál crees que son las prioridades que tiene la ciudad o problemáticas que tenga la ciudad que se puedan trabajar a partir de un proceso de internacionalización?

Rubén Teves (R.T): San Lorenzo por su ubicación geográfica está en un lugar ideal en el tema de puertos, y como en este momento en la República Argentina la industrial agrícola es principal, es un momento ideal. Las industrias se han radicado en ese sector que es un lugar privilegiado porque tiene capacidad para recibir buques de ultramar, y además, parte terrestre apta para hacer puerto. Por ejemplo, si te vas más para el lado de Buenos Aires, ya en el Delta, hay barrancas plenamente bajas. No podés hacer. En cambio, acá hay barrancas naturales en donde se puede construir. San Lorenzo, junto con la ciudad que está pegada está convertido en el eje de ese polo agro exportador, por lo que apunta a continuar afianzando ese factor.

Esto viene así desde el año 1979, porque había una disposición de 1963 que permitía exportar únicamente a puertos oficiales. Y en el 79, se abre la competencia, entonces empiezan los puertos privados ahí. Ahí cambia la fisonomía de San Lorenzo, porque hasta esa época era más vale un polo petroquímico, es decir, había muchas informaciones destinadas a fabricar y producir elementos derivados del petróleo. Eso siguió, pero no con un desarrollo tan grande. Nada que ver a la otra expansión. En este momento hay un desarrollo muy grande en materia agro-exportadora, un desarrollo bastante grande importante, que venía de aquella época en materia de petroquímica, y alrededor tenés un conjunto de prestaciones de empresas pequeñas, medianas, y alguna grande que son proveedoras de esas empresas. En base a eso gira San Lorenzo.

Ahora yo presenté un proyecto en la nación, porque ya todos los lugares disponibles para hacer puerto de ultramar están ocupados, pero hay un sector en la ciudad más al norte que es Fray Luis Beltrán, que posee una franja muy grande de unos 4 km aproximadamente, sobre el río, que esta inutilizada prácticamente porque la utilizaron tradicionalmente dos unidades militares y eso está muy descuidado. Por eso el proyecto que yo presenté es para que permitan en esa franja incorporar nuevos puertos. Pasarla a manos privadas, pero para complementar estos puertos que ya están allí, haciendo importantes puertos de contenedores, que eso allá no hay. A eso tiene que apuntar el desarrollo de la ciudad.

C.C: ¿Cuál es la relación con el gobierno, no esté en particular, sino en general? ¿Cómo es la respuesta del Estado Nacional ante la presentación de este tipo de proyectos?

R.T: No, es muy escasa.

C.C: Porque por la forma tributaria de nuestro país, me imagino que muchos de los ingresos quedan en la ciudad, pero gran cantidad queda en el Estado Nacional...

R.T: Vos, por ejemplo, tenes que imaginar que, bueno, ahora es un poco menos, pero cada 100 dólares que se exportaban de soja, 35 quedaban en manos del gobierno nacional por derecho de exportación. Para hacerlo más claro, cada tres buques que salen del puerto, uno queda en manos del gobierno.

C.C: Y esa plata, ¿vuelve a la región?

R.T: No, no. Debería volver más específicamente a la región, pero entra en las cuentas generales de la nación y a partir de ahí hay sistemas de co-participación federal, todas las provincias reciben. A su vez, todo lo que recibe la provincia, hay leyes provinciales que

determinan que hay que hacer un prorrato para cada municipalidad y comuna, por lo que San Lorenzo recibe como cualquier otra.

En este momento, están haciendo algunas obras de la Nación que benefician a la región, principalmente rutas. Ese es uno de los puntos débiles de la región. El sistema de caminos que no es apto para recibir. Por cada temporada de cosecha entran un millón de camiones, lo cual equivale a decir kilómetros y kilómetros de camiones, uno atrás del otro. Y se rompen rutas, o no están aptas o tienen inconvenientes de otro tipo. Ahora están haciendo algunas obras de mejoras, pero no se ha notado.

C.C: ¿Qué fortalezas consideras que tiene la ciudad que se podrían potenciar?

R.T: La ciudad esta parte de tomar medidas para ampliar ese tipo de industrias o empresas tradicionales. En el corto plazo no va a poder salir de la fortaleza que le dan las industrias agro-exportadoras que están ahí. Incluso se va a ampliar por diferentes razones. Si avanzas por el río Paraná hacia el norte, llegando hacia la ciudad de Santa Fe, ya se te va a hacer difícil ingresar con buques de alto calado porque no hay caudal. Y si te vas más arriba peor. Pero, hay que poner en marcha esta hidrovía desde el norte porque hay una gran cantidad de soja, principalmente, que se está produciendo en el Chaco, Paraguay, Bolivia, y que no pueden llegar los buques hasta allá, tienen que transportarse en embarcaciones de poco calado, en este caso barcasas. Entonces, las barcasas tienen que venir hasta acá y ya en esta zona pueden embarcar buques ultramarinos que se van con la carga completa. Por eso, en esta zona hay que poner buenos puertos que reciban barcasas y que la descarguen rápidamente para incorporarla en los barcos.

C.C: ¿Y cómo es la relación con las demás ciudades de la región como Puerto General San Martín, Timbúes?

R.T: No hay vinculación. Incluso uno de los problemas es que acá en Santa Fe, por las disposiciones legales que hay, cuando una localidad tiene más de 10 mil habitantes, se transforma en ciudad. Entonces, tenes en este momento tres localidades que son las que concentran la actividad agro-exportadora. Tambúes, que es comuna porque tiene menos de 10 mil habitantes, Puerto General San Martín, que es una ciudad chica y SL, que es la más grande. Hoy, Puerto General San Martín es la que tiene más puertos, le sigue Tambúes y luego San Lorenzo. Pero, cada presidente comunal o intendente cree que él es el propio rey del pueblo y no hay políticas de vinculación. Por ahí esporádicamente nacen algunos porque la gente lo va pidiendo, alguna obra que beneficia dos o más distritos de

estos. Por ejemplo, ahora en Puerto se está por hacer por parte de la provincia, un nuevo puente vehicular que una las dos ciudades. Pero, no hay una política regional organizada. Si bien hay intención de hacer porque la provincia a través de este gobierno ha dividido en 5 nodos. Este nodo depende de Rosario hace integrar también Capitán Bermúdez, fray Luis Beltrán, Puerto general san Martín. Pero yo no veo que haya producido un efecto de desarrollo zonales.

Hay rutas que tienen que atravesar todos los distritos, por ejemplo, un camión para entrar en Puerto General San Martín tiene que pasar por San Lorenzo. Por lo que todo eso debe estar coordinado por una autoridad supramunicipal, regional, para que rinda efecto, pero no se está acostumbrado.

Otra cuestión que tiene que explotar San Lorenzo es el desarrollo del turismo.

C.C: ¿Turismo nacional?

R.T: Si, tiene que empezar por fortalecer en nacional. Por ejemplo, en el año 1998, a los museos de la ciudad llegaban alumnos del interior que era igual al 10% de todos los turistas que llegaban a las cataratas de misiones. Eso para demostrarte que sin tener un desarrollo, como atraía esa zona. Ahí está el campo de batalla del único hecho de armas que tuvo San Martín en la República Argentina. Con eso, San Lorenzo se convierte en algo único para el país y eso atrae mucho. Están desarrollando otro tipo de museos, un complejo museológico importante. Y eso, tarde y temprano, cuando se le dé una infraestructura importante, principalmente en materia hotelera, que es lo que está faltando y si se le adiciona, además del turismo para visitar lugares históricos, llevarlo a la zona de las islas del Paraná, ahí serviría para completar el círculo y ahí si se podría montar un pequeño núcleo de atracción internacional. Hay que hacer una ruta histórica. A pocos metros de San Lorenzo, hacia el norte, tenes la localidad de Gaboto, que fue el primer asentamiento que tuvo la conquista española en el país, el Fuerte de Sancti Spiritus. Se llama Gaboto, porque precisamente Sebastián Gaboto fue el que empezó a explorar el Paraná hacia el norte. Se puede hacer un circuito histórico que comience en las ruinas de Cayastá, en el norte de la ciudad de Santa Fe, que es el primer asentamiento de la ciudad de Santa Fe, llegar a la ciudad de San Lorenzo, en donde hay monumentos históricos importantes, venir hacia Gaboto, pasar por SL y terminar en Rosario, para continuar después hacia bs as. Es algo muy simple de hacer porque el que viene se puede avanzar con transporte terrestre, desembarcar la gente en Santa Fe con pequeños barcos, mini cruceros traerlos y hacer todo ese circuito hasta Rosario y el ómnibus que los tiene que

trasportar de nuevo hasta Buenos Aires, esperarlos en Rosario. En las palabras es fácil de decir, pero bueno. Tarde o temprano se va a hacer.

C.C: ¿Qué estaría haciendo falta?

R.T: Inversiones de alguien que tenga medios de transporte, intenciones de explotar el turismo, lugares aptos para recibir a los visitantes. Por ejemplo, recién ahora SL está tratando de hacer en las inmediaciones del convento y del Campo de la Gloria, está tratando de hacer infraestructura porque no había ni siquiera lugares para que los alumnos vinieran fueran al sanatorio. Recién ahora, después de tanto tiempo se está haciendo. Y en esta época, que estamos en octubre, que ya termina el ciclo escolar, hoy debe haber entre 500 a 700 alumnos en micros que vienen. Eso hay que seguir explotándolo.

Ahora va a venir un sistema que va a ser como en los principales museos del mundo, con las nuevas técnicas se va a poder escuchar, con buen sonido, traducción simultánea. Van a unificar, con una sola entrada van a poder recorrer todos los museos. El municipio le está dando mucha bola a esto.

San Lorenzo tiene un sector histórico que la municipalidad lo tiene bien y lo explota bien para hacer recitales, o encuentros juveniles. Por supuesto que le sobra espacio. Entonces yo siempre les dije que había que hacer ahí como atracción histórica y poner ahí una réplica de la casa donde muere San Martín, en Francia. Hay una réplica donde funciona el instituto sanmartiniano en Palermo, en la ciudad de Buenos Aires. Habría que invertir mucho, pero una réplica, uno la lleva a dimensiones más chicas y lo puede hacer factible porque no costaría en gran medida muchas inversiones y eso sería un atractivo fundamental. Hacer el museo dentro de la réplica de esa casa. Con el tema de San Martín se puede hacer mucho. Es el único lugar donde hubo hechos de armas. Se podrían conseguir subsidios.

La aduana de San Lorenzo es la aduana que más recauda en el país, pero eso no queda en la ciudad. Hoy, por ejemplo, para reformar la forma de distribución de los ingresos de la nación se requiere una ley de coparticipación que por requisito constitucional tiene que tener la firma de la totalidad de los gobernantes del país. Por eso, desde el año 94 no hay ley de distribución de coparticipación que avance.

Entrevista al Lic. Guillermo Álvarez – 09/10/2017

Coordinador del equipo técnico de planificación estratégica

Carla Chernomordik (C.C): ¿En qué estado se encuentra el Plan Estratégico Local?

Guillermo Álvarez (G.A): El Plan estratégico arrancó en 2007, 2009. Empezó con la gestión de Raimundo. El primer tema es que se plantea la necesidad del plan a partir de una ordenanza, lo cual para nosotros es el primer error que se comete porque se plantea de manera normativa un plan estratégico, que es justamente lo opuesto: lo normativo y lo estratégico. Y el segundo error es que se señala cuáles van a ser los ejes estratégicos del plan también de manera normativa. Es decir, que el plan queda encerrado en cuanto a su contenido en esos cuatro ejes: el económico-productivo, el eje social-institucional, el eje físico-ambiental y el eje Centralidad Regional y Proyección Internacional.

Se designa normativamente esos cuatro ejes y lo que hace es forzar el contenido porque sin un estudio previo, sin un pre-diagnóstico, se definió de qué iba a tratar el plan. Es error en parte del órgano legislativo, en parte de cómo fue surgiendo el proyecto inicial, del cual nadie de los que estamos acá participó. Nosotros fuimos contratados después de un año, año y medio de que se inició todo, o sea que en esa parte no estuvimos. Y uno de los problemas que tenemos hoy, después de tantos años justamente es que no haber participado ese proceso llevó a forzar el contenido, sobre todo del eje de centralidad regional y proyección internacional. Sobre todo porque por el contenido del eje, por las características de San Lorenzo, confirmas que son dos contenidos que son transversales. Todo lo que San Lorenzo es a nivel social-institucional, a nivel físico-ambiental y sobre todo económico productivo, tiene que ver con cómo está atravesado por un proceso mayor de regionalización y de proyección internacional. Es contenido transversal, en cada cosa que vos observas como estratégica en la ciudad está eso. Desde que es una ciudad histórica, es decir, la proyección histórica, de cómo fue surgiendo la ciudad y de cómo forma parte de la historia de América Latina y de cómo la región la reconoce como ciudad histórica y es reconocida a nivel internacional como ciudad histórica. Eso como aspecto socio-institucional, todo lo que tiene que ver con la gesta patriótica se concentra acá. La forma en que fue evolucionando esa vida institucional alrededor del convento, vas viendo esa proyección regional que con el tiempo se vuelve internacional porque acá se buscan las hermandades con ciudades que tienen que ver con San Martín como las ciudades de Chile, de Perú, etc. Esas cosas le van dando un lugarcito a San Lorenzo. No es “EL” lugar, pero lo van posicionando. Si comparas con otras de al lado, es algo distintivo.

Y desde el punto de vista económico-productivo, ahí sí, tenés empresas grandísimas, únicas en el país. Nosotros relevamos esa parte, la cual creo que es la parte más importante, donde la proyección internacional es mucho más clara y contundente, pero que en realidad es transversal a todo. No tiene que ver solo con las empresas transnacionales que hay con puertos, sino también empresas que producen alrededor de esas empresas más grandes, para esas empresas que exportan. Son empresas también que producen bienes e insumos, que es importante también. Para San Lorenzo el valor agregado es una de las variables más importantes. No es solo una zona agro-exportadora que podés encontrar más allá o más debajo de la cuenca del río. En General Lagos tenés Cargill, Dreyfuss, tenés. Pero acá tenes empresas con más valor agregado como el biodisel. Ahí es donde más se ve, pero atraviesa todo. Atraviesa toda la estructura económica productiva.

Tiene que ver con por ejemplo como se ordena la estructura productiva alrededor de un polo tan importante que no deja de crecer, que no deja de producir los procesos socio-ambiental que produce, pero que a la vez está generando una parva de plata. Y que son decisiones que muchas veces no se toman en San Lorenzo. Entonces, ¿Cómo haces para sentar a la municipalidad a tomar parte de decisiones con empresas con las que los dueños no están acá? Entonces, esa internacionalización también la atraviesa. Porque es mucha gente de acá, de la zona y de mucha gente que viene a trabajar acá directamente. Uno de los datos que nosotros veíamos es que San Lorenzo tiene 50 mil habitantes, pero de día tiene muchos más. Como nosotros que vivimos en Rosario pero que nos tomamos un colectivo y venimos a laburar acá.

Además, vivimos en una zona con un alto nivel de calificación. Por eso es toda una cuestión que atraviesa. Tenes trabajadores altamente cualificados, formados, con experiencia, conocimiento. Tenes mano de obra, infraestructura, porque la infraestructura de acá por más de que tenga deficiencias, no la encontrás en otro lado. Tenes el ferrocarril, la autopista, la ruta como la A012, los accesos, no la tienen las otras ciudades. Bueno, eso sería la parte físico-ambiental. Justamente, como te decía todo eso va atravesando la parte de centralidad y proyección internacional.

El documento todavía no está, pero vos vas a ver que ese eje es muy corto, hay muy poco. Porque San Lorenzo en cuanto a su proyección internacional ha hecho algo que ha quedado para mí a media tinta que es la participación en Mercociudades. Son nada más que proyectos. No se ha avanzado mucho. Primero, porque acá no hay gente capacitada

para llevar a cabo semejante proyecto. O si la hay, falta un poco la iniciativa. No solo la voluntad política, sino la combinación. Acá tenes empresas muy grandes y en realidad es un poco engranar eso, coordinarlo, llevarlo adelante. El Estado solo no lo podría hacer porque acá tenes empresas muy grandes. La iniciativa institucional es muy fácil de darse.

San Lorenzo ha hecho avances, pero ha quedado ahí. Creo que una de las potencialidades más grandes que tiene San Lorenzo en materia de proyección internacional es la participación en Mercociudades. Porque ya hay experiencias positivas. Hay Mercociudades que han logrado posicionarse como tales, como Montevideo.

Acá la planificación estratégica en general ha sido un poco corrida de lado. Lo que pasó en San Lorenzo, para mí, es que la ciudad estuvo mucho tiempo en una situación de debacle institucional. La municipalidad en general y la gestión pública estaba muy mal. Por eso creo que lo positivo de que está Raimundo es que ellos levantaron un poco. Cuando asumieron lo primero que hicieron fue solucionar los problemas históricos de la ciudad que tenían en cuanto a modernización en general. Desde la infraestructura básica hasta la modernización de la propia institución, de la gestión y de la administración pública. Y obviamente, proponer políticas públicas, más coherentes. De pavimento, de luz, de agua, de gestión.

Yo creo que todo este tiempo, estos últimos 8/10 años la municipalidad ha puesto hincapié en esto. Cuando vos tenes temas que son urgentes, estas cuestiones que son a futuro van quedando de lado, siempre. No debería ser así. Está comprobado que se pueden hacer las dos cosas a la vez y que funcionan mejor así. Pero, bueno, es el camino que eligen o que pueden elegir. No se logran ver las potencialidades de este tipo de cosas. Creo que por esto de haber estado tanto tiempo mal, eso te lleva a mirar muy para adentro a la ciudad. No sé si pasará lo mismo en otras ciudades de la región, pero para mí es el momento justo para empezar a trabajar esas cosas.

A nivel local, los intentos de avanzar con eso han tenido más que ver con las personas a cargo y cuando esas personas se van, se va perdiendo.

Hace unos años, yo le decía a Esteban Aricó (Secretario de Coordinación y jefe del equipo técnico de Planificación Estratégica), cuando San Lorenzo empezó a trabajar con el ECOM, el Ente de Coordinación Metropolitana, que este era el momento para hacer este tipo de cosas. Porque estas pudiendo hacerlo. Los problemas que hoy tiene San Lorenzo

afectan a un montón de gente que hoy vive en San Lorenzo. Hay que pensarlo más a nivel regional.

Otra cosa que yo le decía es que Rosario va a hacer un Plan Estratégico Metropolitano con o sin San Lorenzo. El mundo va a seguir andando con o sin San Lorenzo. Entonces, lo que yo le quería hacer entender que tomar la decisión de subirse no puede traer más que beneficios. Es importante estar sentados en la mesa debatiendo, aunque no te den bola. Que sepan que vos tenes una posición y no que vengan a imponerte una decisión.

Por ejemplo, hoy el transporte, que es algo importantísimo para la ciudad, es una decisión que se toma en Rosario. La licitación se hace en Rosario, son empresas de ahí, todos buscan como llegar mejor ahí, etc. Pero si vos estas en la mesa y formando parte de la mesa, vos podes lograr algo par San Lorenzo.

No basta con el efecto demostración. El error más grande es caer en la imitación y no darse cuenta que esos procesos son procesos que se generan de manera interna y donde vos expones lo que vos tenes.

Se hicieron otros avances, como formar parte de ciudades inteligentes, smart cities, pero objetivamente no hay más que enunciados, buenas intenciones. Estamos lejos de ser una ciudad inteligente.

Yo creo que lo que falta para avanzar es bajar a niveles operativos eso. Cuando vos lo bajas a niveles operativos te das cuenta de lo que se puede hacer y hasta donde llega. La clave está ahí. Poder señalar cuestiones operativas. No es tan difícil. No estamos en un municipio que no tenga los recursos, que tenga que andar escarbando para buscar los elementos. Hay que bajarlo a términos operativos que te permita abrir un caminito, ver qué hacer.

C.C: San Lorenzo ya está internacionalizada. Las empresas están internacionalizadas, la cámara de comercio está internacionalizada. Lo que estaría faltando es la coordinación del gobierno de todas esas acciones. Es el gobierno el que le tiene que dar el sentido, porque si no son acciones aisladas y no una política pública.

G.A: Quizás en una cuestión que se puede incorporar en la parte de proyectos del plan estratégico. A veces nosotros estamos tan metidos en la elaboración del plan, que no hacemos este ejercicio que ahora estamos haciendo. Que es alejarse un poco y ver los tramos más generales.

Es importante situarlo en el tiempo. Estamos en un contexto en donde estas oportunidades si son reales. Cuesta que se le dé importancia y jerarquía a estas cuestiones porque pareciera que siempre se está dando prioridad a lo urgente y que nunca se termina del todo ser lo más importante. Entonces, hubo algunas cuestiones que fueron más bien personales. Por ejemplo, acá hay una chica que trabaja en cultura que estudia Relaciones Internacionales y que fue la que, junto con otra, encabezó las negociaciones para entrar en Mercociudades. Fueron así, iniciativas muy aisladas. Yo creo que fue cuando empezó la gestión y que había otras prioridades.

El problema con San Lorenzo es la necesidad aparente de resolver la contingencia del ahora y no pensar en que se pueden hacer dos cosas. Hay una visión que subyace que ponerse a pensar en otras cosas es como perder tiempo y también el prejuicio de que hacer algo así es meterse en temas que pueden generar problemas.

Nosotros seguimos avanzando porque a nivel técnico creemos que hay que hacerlo. Pero, como nosotros estamos dotado metodológicamente de herramientas para ir avanzando, aceptamos esos prejuicios y los vamos superando de a poco. Acá en la municipalidad hay áreas con las que tenemos mejor relación, y otras con las que no tenemos casi nada que ver.

Estos temas para una gestión que está muy preparada para el hoy, el aquí y ahora, son muy difíciles de incorporar.

Yo te diría que el tema principal pasa por el recurso humano. Pero, no me refiero a un licenciado en relaciones internacionales, sino uno que tenga cierto margen de laburo, de incidencia para poder trabajar. Un recurso humano que forme parte de la bajada de línea de la gestión.

Porque si no ya tenes que generar otra unidad administrativa, de gestión que se ponga a laburar a eso. No sé si San Lorenzo está preparado para algo así, pero sería ideal. Una unidad específica que trabaje en la proyección internacional. Sería un ideal. Con gente que esté preparada. Acá hay chicos que han estudiado RRII, que son estudiantes de RRII, pero son empleados, que trabajan en la gestión, en otras áreas. No hay un área que pueda asumir esas responsabilidades. Necesitas dedicarle un tiempo real a eso. Esto significa invertir en viajes, folletería. Esas cosas no prenden mucho.

C.C: otro problema es el hecho de que no sea una política demandada por la ciudadanía.

G.A: claro, son muy pocos los que piensan en esos términos.

Otra cuestión de peso acá es que van a pensar si parece que vos le estas dando todo a las empresas. Pero es un error pensar que la internacionalización es solo beneficiosa para la empresa. Por eso, alguien que tenga los conocimientos y una metodología clara de cómo laburar es la única persona que puede plantear que vamos a trabajar con las empresas, con las instituciones, con tal y tal. Pero, eso acá en San Lorenzo tiene que ser muy bien expuesto y que se entienda el alcance de eso porque si no se va a volver a repetir lo que se hizo. Va a venir alguien a decir que esta buena la red de ciudades por el cambio climático. Hay que poner 100 mil pesos, van a l congreso, vuelven, traen cosas re lindas para hacer, pero no hay nadie que lo siga porque se quedaron sin fondos. Es necesario alguien que tenga el interés político y los conocimientos técnicos para poder plasmarlo en un plan de acción.

C.C: ¿qué medios utilizan para exponer las políticas públicas del municipio?

G.A: Acá todo se maneja por un sistema de prensa bien armado. Hay una subsecretaría de prensa y comunicación. Tienen un portal web, redes sociales, comunicación directa con los distintos medios. Un sistema bien aceitado. Esa es otra cuestión positiva de la gestión, que posiciona a San Lorenzo de otra manera. Pasaron de ser un boletín informativo y hoy son partes de prensa con otra estética, acompañado por soporte, etc. Hubo una evolución. San Lorenzo está en un momento óptimo para proyectarse porque tiene más cosas para mostrar.

Esta el diario la capital también. Los medios de televisión se consumen lo que es Rosario. Tuvimos un medio local pero cerró.

El ciudadano de San Lorenzo demanda más calidad en general. Justamente, uno de los problemas que tiene la ciudad es que cuando el ciudadano quiere calidad se va a Rosario. Y lo que empezó a pasar es que surgieron cosas de calidad, como bancos, empresas de electrodomésticos. Cosas que antes no había. El banco municipal empezó hace cinco años aproximadamente. En el único lugar de la zona que vas a ver movimiento, gente es acá. Eso decía el gerente del banco una vez que le hicimos una entrevista. Si ves una pilcha a 1000 pesos es porque hay gente que la compra. En SL, hay un centro comercial. Hay otra puesta en escena. Eso se nota. Marca una diferencia. Lo mismo con el centro cultural, que fue mejorando la calidad de su oferta cultural. Lo mismo los museos que están mejorando.

Por eso, en el plan nosotros en el diagnostico vemos la posibilidad que tiene SL para liderar en la región, eso lo abordamos como centralidad. Todas las personas que viven en

la región vienen a San Lorenzo no solo a laburar, como pasaba hacen 10 o 15 años. Vienen a acceder a los servicios. Acá hay 5 o 6 bancos y en las otras ciudades uno y un cajero. Eso marca una diferencia. Tienes un centro cultural, movimiento, negocios, la policía. Eso marca esa centralidad. Vamos para ese lado con el plan.

La proyección internacional nos va a quedar trunca, para mí porque no hay una buena conexión entre la municipalidad y las empresas. Hay conexión, pero no es positiva. Se basa en una lógica que es vieja. No en la lógica de red. La lógica de red en San Lorenzo no prende mucho. Hay una lógica de las empresas allá, el Estado acá. La solución a algunos problemas sería empezar a integrar. La municipalidad va a tener que hacer un ejercicio fuerte de cambiar la forma en que mira a las empresas o a otros actores.

Son vínculos personales y no estratégicos, no integradores. A mí me parece que cuesta salirse de ahí. Quizás por temor de dejar de controlar algunas cuestiones y sin poder ver el potencial que tiene eso. Es un proceso.

Lo principal para trabajar en red es poner sobre la mesa los temas que se van a tratar y lo que pasa en ciudades chicas es que antes de eso, lo primero que haces es ver quién está en frente. Hoy tienes un intendente x, que tiene buena relación con la persona x que está en frente de la cámara. Mañana cambian las autoridades y cambia la relación, se cierra el vínculo. Eso pasa bastante.

C.C: ¿Cómo trabajan con el ECOM?

G.A: El representante institucional es el intendente que es parte del directorio. El representante técnico es Esteban, él es el vínculo, y nosotros tenemos vínculo con los técnicos del ECOM. Sería una estructura como en tres partes: intendente con intendente y con directorio ECOM y con la jefatura del ECOM. Esteban con la parte ejecutiva, con los secretarios ejecutivos del ECOM. Y lo nuestro es técnico-técnico. Nosotros tenemos una persona contratada por el ECOM para que trabaje con nosotros acá, que es una arquitecta, que ella viene y que es un nexo entre nosotros y el ECOM, y que hizo con nosotros el relevamiento para el plan urbano que el ECOM elaboró.

R: eso fue muy bueno. Acá había una gran demanda de un plan urbano y no se lograba concretar, no se tenían los recursos, los vínculos. Y se ve que había otras ciudades que estaban igual y el ECOM lo termino de concretizar, lo termino liderando. Ahí se ve claramente lo que él dice. Si nosotros no nos sumamos, ellos lo hacen igual. Ellos nos

proveyeron de los recursos para poder hacerlo, articulando con información que nosotros les fuimos pasando. Así se pudo ir canalizando la posibilidad de que se pueda realizar.

Eso es posible porque la ciudad principal de la región lo promueve y tiene los recursos. Estos son procesos que ya no se detienen. Rosario tiene casi 20 años de planificación estratégica, quien hoy ya es metropolitana por las necesidades que tiene. O te subís o te quedas afuera. Por ejemplo, Puerto no está.

El problema es que la gente no participa de estas iniciativas, no se involucra. Pero, eso por una histórica deficiencia que el E siempre articulaba a favor de otros, de las empresas y eso desgastó. El trabajo con el ECOM es importantísimo. Pero, la parte internacional está ahí, muy dependiente de todo lo que se haga ahí.

Entrevista al Lic. Julio Cesar Perafan

Miembro de la Subsecretaría de Comunicación y Prensa de la Municipalidad

Carla Chernomordik (C.C): ¿Cuáles crees que son las fortalezas de la ciudad?

Julio César Perafan (J.P): En primer lugar, SL tiene una gran fortaleza que es ser la ciudad más organizada de esa región portuaria, más allá de no ser la ciudad con mayor cantidad de puertos. La ciudad con más puertos propios y destilerías es Puerto General San Martín. Y Timbúes, comuna que está al norte, tiene también 3 puertos como SL. SL tiene un desarrollo urbano, logístico. Es la única ciudad de la región que tiene tres ingresos. Un ingreso sur, que es la A012, que es la autopista Córdoba- Buenos Aires. Por allí ingresan muchos camiones porque hay plantas de cerealeras pegadas a SL como es el caso de Molinos Agro S.A y Vincentin. Un ingreso centro, en el cual no se permite el tráfico pesado, con lo cual llegar de la autopista al centro son 20 minutos o menos. Y un ingreso Norte que es más complejo porque es compartido con Puerto San Martín.

Por otro lado, es la capital bancaria de esa región. Situación que hace que las demás ciudades “tributen” en SL. Y es la única que se ha ido preparando, en los últimos años, en términos estratégicos para este crecimiento. Cuando digo estratégico me refiero a que la gastronomía ha ido creciendo, la oferta turística ha ido creciendo, la hotelería de a poco ha ido creciendo, y hay proyectos de hotelería muy grandes. El desarrollo comercial de la ciudad ha ido creciendo como también la fijación de la marca de la ciudad. Se hacen

muchas actividades no solo a nivel local, sino también a nivel regional y nacional, que de alguna manera van instalando el nombre de la ciudad como un lugar clave de la ciudad.

C. ¿Hay una estrategia de marca y de comunicación?

J.P: Sí, hay una estrategia de comunicación, de posicionar a la ciudad en la consideración local, provincial y nacional. Para eso se trabaja mucho con algunas cuestiones como las fechas históricas. Este último 3 de febrero se hizo para todo el país y para el mundo, por la televisación pública, el himno nacional en vivo. Fue algo muy emotivo. Más de 230 mil personas de distintos lugares del mundo participaron de ese momento por redes sociales y por la televisión pública. También hay una estrategia en redes sociales.

Se trabajan las fechas históricas: el combate, el natalicio de San Martín, el 25 de mayo. Este año se hizo un evento, que luego parcialmente y por otro motivo se replicó en Rosario, que se va a dar ahora en televisión, que se llamó la libertad naciente. Un espectáculo musical que armó Lito Vitale con artistas de la talla de Jairo, Baglietto, Patricia Sosa, Sandra Mianovich, cantando canciones que tengan que ver con la patria desde la marcha de SL hasta el himno nacional, más de 20 mil personas.

Ahora estamos desarrollando, y SL tiene su gran fortaleza, el convento y toda el área conventual, el campo de la gloria, donde efectivamente San Martín peleó. Es el único lugar de la Argentina donde efectivamente San Martín luchó. Y que sigue estando vivo en el tiempo, porque el convento sigue existiendo, el cuarto donde estuvo San Martín sigue existiendo.

Hay un proyecto de posicionamiento que es la reformulación de todos los museos. Vamos a hacer una mixtura entre el museo histórico y la tecnología más moderna que hay en el mundo para museos, que le va a permitir a la gente no solo estar en contacto con la bandera, con el traje, con la habitación de San Martín, caminar por los mismos lugares que caminaron los granaderos, subirse a la espadaña donde miraba San Martín, sino poder acceder al museo con una tecnología de última generación, trabajar con realidad virtual, poder observar el combate de San Lorenzo en 3d, con óculos reef. Es la tecnología más moderna que hay, en el mundo, en este momento, para museos. Vamos a hacer también mapping, se está terminando de desarrollar una estructura que va a simular la espadaña para hacer mapping. Inspirados en el tren de Harry Potter en Orlando, en el cual cuando vos te subís al tren, en el que aparece dicho personaje, acá va a aparecer la sombra de San Martín.

C.C: El turismo que llega a San Lorenzo, ¿es nacional? ¿O también es internacional?

J.P: Nacional. Básicamente, nacional y regional. Ahora con esto, nosotros vamos a hacer un plan. Primero, para acentuar las visitas. Cada año, más de 300 mil chicos del país vienen al convento. Nosotros esperamos duplicar esa cantidad. Y después, generar un sistema de actividades, un plan de actividades culturales, gastronómicas, turísticas, de entretenimiento en San Lorenzo, a partir de los museos y del río para que la gente venga a pasar los fines de semana. Esa es la idea estratégica, que es posicionar la ciudad y sus valores históricos y culturales.

C.C: Este posicionamiento, entonces es más bien nacional. ¿Hay perspectivas de realizar una proyección internacional? ¿Cómo te parece que favorecería?

J.P: Hoy, no está en la perspectiva. Obviamente, el nombre San Martín en cualquier medición, en cualquier encuesta en la Argentina es una marca número uno. A cualquier ciudadano argentino que le preguntes, San Martín está en el primer lugar. De manera tal que puede ser atractivo para extranjeros. De hecho, cada tanto aparecen extranjeros. Hoy no es prioritario. Si vienen, bienvenidos. Los museos, por otro lado, van a vender entradas online, con sistema de ticketek. La gente va a poder comprar su entrada antes, prever su visita para tal día. Hay, además, un auditorio que ya se terminó de acondicionar, donde van a terminar su visita con una proyección en 3d.

C.C: Además de lo relativo al turismo, ¿qué otros objetivos tiene la estrategia de comunicación?

J.P: Es fijación de marca ciudad, fijación de la gestión local, que es una de las gestiones más activas, con una administración muy prolija. Es un municipio que ha recibido lo mismo que muchos otros municipios como Zarate que tiene puertos en provincia de Buenos Aires, Campana, y sin embargo, es un municipio que no tiene problemas financieros. Es decir, hay que destacar que hay mucha obra pública. San Lorenzo es una ciudad bastante particular. Es una ciudad que tiene tres autos por habitantes. Es una ciudad que cada mañana, de lunes a viernes, y por ahí sábados, recibe entre 70 y 80 mil personas que van a trabajar.

C.C: ¿Es decir que la mayor cantidad de empleados de las fábricas e industrias del país vienen de los alrededores?

J.P: Vienen de todo el país. Los mandos medios o los mandos altos de las empresas no tienen todavía, y ahí tenes una debilidad, no tienen la infraestructura y una logística en la ciudad para poder estar y quedarse ahí.

Hoy, Rosario todavía es un importante receptor de personas que trabajan en San Lorenzo. Hay en desarrollo en la ciudad algunos proyectos importantes hoteleros y proyectos gastronómicos porque no solo un mando medio o un ejecutivo de una gran empresa que trabaja o que viene a una reunión a una gran empresa necesita un hotel, un lugar para comer, necesita un lugar seguro donde guardar su vehículo, necesita transporte si tiene un avión para irse al aeropuerto. Ahora va a haber más aviones en la región, con lo cual se supone que tiene que haber una logística de transporte muy dinámica al aeropuerto.

El foco de la economía Argentina está puesto hoy en lo agro-alimentario, por lo cual es una carrera de velocidad. Ese es quizás el déficit porque el modelo económico va muy rápido y la ciudad trata de correrla. Es un déficit que se está trabajando mucho, pero hay que esperar también cierta calma económica en el país para que los inversores tengan una previsión en un plazo mediano para querer invertir. Faltan hoteles, pero construir un hotel son millones de dólares y alguien tiene que poner el dinero.

C.C ¿Los inversores de dónde son?

J.P: Nacionales y regionales. Hay muchos proyectos de vivienda. Es una ciudad que todo lo que construye lo ubica. Es una ciudad de altísima demanda y bajísimos niveles de desocupación.

Hay un caso regional, caso Timbúes, en donde se van a hacer 700 viviendas, el gremio aceitero, y es una ciudad que tiene sobre ocupación. Es decir, necesita gente que vaya a trabajar. Y San Lorenzo debe tener una desocupación, no la tengo ahora finita, pero no más de 4 o 5 puntos, muy por debajo de la media nacional.

C.C: ¿Qué otra debilidad tiene la ciudad?

J.P: El tema de infraestructura se está solucionando. Se construyó un acueducto que se empalmó con el acueducto aquí (en Rosario) nuevo, situación que va a solucionar los temas de agua y cloaca en un plazo bastante rápido. La ciudad va a tener agua potable. Es una ciudad en la que se ha invertido bastante en gas. No tiene los problemas que tiene Rosario, en donde vos queres hacer un edificio o algo y no tenes gas. Se está invirtiendo

mucho en obra pública. Se está reformulando el centro de la ciudad, haciendo un centro comercial a cielo abierto. Todo lo que es iluminación de la ciudad se está mejorando.

Pero bueno, son también ciudades atravesadas por rutas nacionales, como es el caso de la vieja ruta 11 que va por adentro de las ciudades. El acceso a la ciudad de San Lorenzo por la A012 también es nacional. Situaciones que, a veces, te generan problemas de tránsito, de infraestructura, que los tenes todavía, pero tropezas con la impronta de tener que coordinar acciones con Estados provinciales y Estados Nacionales. Hay problemas de infraestructuras que hay que resolverlos. La ciudad avanza, pero todo lo que es la logística o el área de servicios, vas corriendo atrás de la liebre. Cada vez vas más cerca, pero todavía la liebre va adelante.

C.C: ¿Cómo es el funcionamiento del área de comunicación?

J.P: Hay un solo equipo de comunicación en la ciudad pero hay dos tareas diferentes. Hay un equipo de prensa, comunicación y redes que se ocupa muy bien de lo local y difundir la gestión. Y otro equipo, que aunque estamos todos juntos, nos ocupamos de las cuestiones estratégicas y de los desarrollos de mediano y largo plazo. Sobre todo ahora a nivel provincial, regional y nacional. Somos un complemento, somos parte de un mismo grupo, un mismo espacio de trabajo. Y lo que hacemos en definitiva es segmentar los proyectos y, fundamentalmente, tratar de acompasar los tiempos.

San Lorenzo también es la capital cultural de esa región. Por ejemplo, el sábado baila Eleonora Casano, el 23 para los chicos viene Rombai, y el último fin de semana de octubre hay un festival de tango con María Graña. Es una ciudad que produce culturalmente muchísimo, por eso recibe mucho flujo de gente de Rosario, de todos lados.

C.C: ¿Crees que podría aprovecharse la internacionalización para captar inversiones que sirvan para cubrir el déficit de infraestructura que tiene la ciudad?

J.P: En eso estamos trabajando. Empezamos participando en encuentros regionales y nacionales. Lo que pasa es que se está trabajando a contrarreloj en todo el mejoramiento. No podemos plantearnos un ingreso en lluvia de capitales, de proyectos de inversión, porque tenes que tener la infraestructura para atenderlos.

San Lorenzo es una ciudad que tiene 2 o 3 homicidios por año. Una tasa de homicidios bajísima y los delitos suelen ser delitos menores. Pero son ciudades que hay que prepararlas porque terminan siendo atractivas para la inmigración interna. Por lo que hay que ir armando la ciudad, graduándolo.

Si se respeta y se acompaña la inversión privada y se la incentiva. Pero todavía no un proyecto de generar cuestiones masivas porque, repito, es una ciudad que tuvo que colocar estacionamiento medido para tratar de ordenar el tránsito, porque directamente estaba saturada. Hay que ir craneando a 5 - 10 años. Es todo un cambio de paradigma muy fuerte. Más allá de que el polo agroindustrial existía, no había inversiones, sumado al enfrentamiento con el gobierno anterior, que de alguna manera frenaba ciertas cuestiones. Y ahora hay un abrirse, una compuerta que se abrió. Ahora hay que esperar y te vuelvo a repetir, trabajar mucho en infraestructura. Por ejemplo, No podemos plantear un proyecto de inversión en hotelería sin pensar en la conexión con el aeropuerto. Los inversores te van a preguntas: ¿por dónde viene la gente? ¿Y estos camiones qué hacen acá? Yo no quiero que la gente vea camiones...

Ahora se habla del transporte en lancha de Rosario a San Lorenzo también, pero es un trabajo que hay que ir haciendo gradualmente, porque si no te podes encontrar con una suerte de sobre-explotación, con problemas de absorción.

C.C: ¿Cómo es la relación actual entre el gobierno, las empresas y el puerto?

J.P: Es muy buena. Primero, no hay un puerto. Son puertos privados. Se trabaja muy bien a tal punto que la aduana más importante del país es la de San Lorenzo.

Vi que estuvieron trabajando en un plan estratégico de la ciudad...

Si, si, se estuvo trabajando en el plan estratégico y en el presupuesto participativo y las obras realmente se ejecutan. Yo no estoy en esa área pero tengo conocimiento, se que existe un plan. Hay una fuerte inversión en obra pública, entendida no como rebolear ladrillos para todos lados, sino como un modo de equilibrio e igualdad social. A los barrios se lleva el pavimento, agua, luz, gas y calles para entrar y salir de la ciudad. Se busca nivelar para arriba.

Es una ciudad muy abierta pero con un rechazo a todo lo que sea el negocio que rodea a los puertos. No hay una nocturnidad que tenga que ver con el puerto. Hay un fuerte combate a la trata de personas, al narcotráfico. Los puertos son lugares sensibles en estas cuestiones, más que nada los puertos como estos en los que atracan, a veces, más de 30 barcos por día. Hay un control muy fuerte, está todo muy regulado.

C.C: ¿Qué actores del territorio te parece que sería necesario vincular para llevar a cabo una estrategia de internacionalización?

J.P: De hecho, ya se está dando un trabajo con la unión industrial y de comerciantes. Ahora, a partir de este año se ha empezado a trabajar bastante más con empresarios, con empresas y asociaciones, para generar lazos y vínculos con distintas instituciones, periodistas, intelectuales. Para poner a la ciudad en valor y que esas personas accedan a la ciudad, la conozcan, la visiten, la caminen y sean portadores de una opinión que buscamos sea buena y sean voceros de lo que ven en la ciudad. Trabajo que venimos realizando de forma muy espaciosa. Primero empezamos con líderes regionales, ahora estamos avanzando con líderes provinciales y nacionales. Pero es un trabajo que va a demorar como mínimo un año y medio o dos más. Los museos son también grandes disparadores de esa cuestión.

Es una ciudad que forzosamente va a necesitar inversiones, que va a terminar siendo micro capital de una región y esa región va a interactuar con gente de muchos lugares ya que todos los días, en cada barco, vienen cientos de personas argentinas, de países limítrofes. Llegan ejecutivos de Brasil, de Chile, de muchos países del mundo con la que los grandes grupos y empresas trabajan en la región. Hay, entre destilerías, puertos y demás, alrededor de 17 instituciones. Hay grandes empresas a nivel mundial, Renova, Vicentín. Petroleras, como Petrobras que sigue estando. Hay grupos chinos, como grupo Noble.

San Lorenzo es la capital de la zona. La única ciudad, por otro lado, que todavía tiene tierra, territorio para moverse, seguir creciendo. Puerto San Martín está muy apretado contra el río. Y Timbúes que si tiene más tierras tiene un problema muy grande de infraestructura, porque más allá de tener el beneficio del calado natural a 36 pies, que es uno de los dos lugares donde los barcos pueden girar naturalmente, es muy pequeña, el desarrollo es una carrera contra el tiempo. Tiene un solo banco. Es otra escala. San Lorenzo va camino a ser una capital regional. Hay proyecto para instalar cines y una gran cantidad de cosas.

C.C: ¿Hay algún área encargada de coordinar las acciones con el exterior?

J.P: Generalmente, recae en el intendente que viaja dos o tres veces al año a diferentes eventos. A España, Italia. Generalmente, eso se coordina de la secretaría de gobierno.

Entrevista María Silvia Remondino – 5/10/2017

Candidata a concejala por el Partido Obrero

C.C: ¿Qué problemáticas crees que existen en la ciudad de San Lorenzo

M.S.R: Primero, que el gobierno actual gobierna para otros sectores. La denuncia que hacemos es que se está gobernando para otros sectores con la entrada que hay en la municipalidad, que es una entrada tremenda de plata, y que no cobran el DREI como tendría que ser.

Además, está todo volcado en el centro, pero los barrios siguen carentes. En la ciudad no hay transporte urbano de pasajeros, la gente tiene que caminar 30 o 40 cuadras para llegar al centro de la ciudad y no hay decisión política para poner un transporte urbano.

Falta transporte público, infraestructura. Hay desidia en los barrios. No hay planes de vivienda, la ciudad hace años que no tiene un plan de vivienda. Hay barrios en los cuales en casas pequeñas están viviendo cuatro generaciones en esa casa. Nosotros planteamos que desde la municipalidad debe haber un plan de viviendas. Hay que tener un proyecto de urbanización en la ciudad y planificación.

En términos de empleo más allá de las necesidades que hay en toda ciudad, san Lorenzo tiene una tasa de empleo elevada con respecto a las ciudades aledañas. Acá hay muchos aceiteros y químicos con salarios elevados. Esa franja de trabajadores mantiene un buen movimiento en los comercios. Pero hay trabajo en negro. Antes de ayer se murió un obrero, nosotros estamos teniendo muertes obreras cada 15 días. Este obrero se cayó antes de ayer, estuvieron 20 horas para sacar el cuerpo. No está pensada la vida del obrero. Sino mantener las toneladas de soja.

Lo que hay también en contra acá es la contaminación ambiental. La incidencia en cáncer en malformaciones es tremenda.

C.C: ¿Hay estudios sobre eso?

M.S.R: Nosotros planteamos por medio del concejal que tenemos en Bermúdez, tener un observatorio de salud donde se estudie el grado de contaminación de enfermedades. Porque todas esas estadísticas las hace el hospital de Baigorria, el hospital maneja cifras, pero no puede publicarlas.

J.C.G: En términos de salud, como está la infraestructura de la ciudad, ¿funciona bien?

M.S.R: No, porque hubo muchos problemas con los sanatorios. En esta ciudad había 3 o 4 sanatorios. Que fueron cerrando, porque fue la pelea por quien monopolizaba toda la salud, y quedó el instituto médico regional, pero acá en san Lorenzo no hay sanatorios. Si vos te quieres internar te tenes que ir a rosario.

J.C.G: ¿Cómo ve a san Lorenzo en términos de educación y culturales?

M.S.R: Las escuelas no están deterioradas ediliciamente, las del centro, el FAE en términos generales funciona. Pero la crítica, por ejemplo, es que hay un centro cultural muy grande, pero nosotros planteamos que se tiene que llevar a los barrios también. Los jóvenes tienen que tener un acceso a la cultura y no tener que venir al centro. El deporte, la cultura, la danza tendría que estar extendida en los barrios. No hay descentralización. Esta centralizado en el centro cultural. Un teatro muy lindo, pero si vos quieres hacer una obra de teatro tenes que pagar y se le da mucha bolilla a espectáculos de afuera.

J.C.G: ¿Escucho alguna vez si san Lorenzo participo en algún foro internacional, en algún hermanamiento con alguna ciudad?

M.S.R: Sí, sí. No sé decirte en qué, pero sí.

Entrevista a Natalia Giovanniello - 05/10/20107

Encargada del centro de día “Tren de la Esperaza”

C.C: ¿Cuál es la tarea que ustedes realizan?

N.G: Somos un centro de día que trabajamos con chicos que tienen familia, pero que están vulnerados en alguna cuestión. Ellos vienen en horario contrario al de la escuela. Es su obligación ir a la escuela, si no no entran. Tienen distintos talleres: huerta, fotografía, etc. Distintas cosas que le podemos ir a dando para que ellos tengan otras herramientas. Las únicas herramientas que le podemos dar más allá de suplir necesidades cotidianas como la comida, los útiles escolares. Pretendemos que se lleven la herramienta del estudio.

C.C: ¿Ustedes también tienen comedor?

N.G: Si, por la mañana y por la tarde.

C.C: ¿Qué problemáticas ves en la ciudad? ¿Cómo son los contextos familiares de los chicos que asisten?

N.G: Este año somos más. Vamos creciendo y tenemos hasta lista de espera. Tenemos un cupo de 40 chicos porque si no no nos dan las manos. Y acá todos colaboran. Es todo a voluntad. Entonces, es difícil que con el tiempo se queden. Este año entró una comisión nueva. Son todas chicas nuevas, que tienen ganas, así que las estamos exprimiendo a full para que no se vayan, pero bueno, como es voluntariado. Yo las entiendo cuando me dicen que hoy no pueden, o porque no tienen con quién dejar los chicos y demás. Pero, bueno, por este año estamos cubiertos.

Para el año que viene estamos pensando en darles un dinero aunque sea para los viáticos.

C.C: ¿Y cómo se financian?

N.G: Nosotros tenemos un subsidio provincial.

C.C: ¿Y con el municipio cómo es la relación?

N.G: Genial. Nosotros les pedimos. Nos dan subsidios cada vez que solicitamos. Ahora hacemos un bingo y ellos nos donaron una moto. Bien. Nos llevamos muy bien con la gente de minoridad. Trabajamos con ellos. De acá de la zona y de Rosario.

C.C: ¿Cómo es la vida de los chicos que viene acá? ¿Tienen agua potable, gas?

N.G: y no. La mayoría se baña acá. Más que nada en invierno. No tienen agua, no tienen gas. Acá se pone todo calentito y prefieren bañarse acá. Viven en barrios periféricos

C.C: ¿Y sabes si el municipio trabaja en estos barrios?

N.G: Se trabaja mucho con acción social. Los que pasa es que la mentalidad. Nosotros acá vemos esas cosas. Por ejemplo, el municipio le hizo una casa nueva a una familia y ya está destruida porque ellos no saben convivir con esas comodidades. Se rompió el baño y lo dejaron así. Es una cuestión cultural. Acá tratamos de que tengan hábitos. De lavarse las manos antes de comer, de no sentarse en el piso para comer. Arrancamos con los hábitos primarios. Es difícil.

Quisimos arrancar un taller para alfabetizar adultos pero vino una sola. Y tenemos muchas mamás que no saben leer. Nosotros les firmamos libretas, nos encargamos de hablar con las maestras, las directoras. Y no funcionó.

C.C: ¿Los papás de los chicos trabajan?

N.G: Y, el que puede, el que quiere. Nosotros le hemos ofrecido trabajo a todos, pero no quieren. Uno vino a cortar las ramas del árbol y dejó todo tirado. Me desmayé. Y si no las tiraba para el otro lado. Después teníamos que llamar a alguien que limpie el fondo.

Algunos tienen trabajo y viven dignamente. Hacen changas, trabajo informal.

El que quiere... Tenemos el ejemplo de la mamá de Gustavito, que los cría solo. Fuimos a la casa, eran cuatro chapas. Pero, estaba todo ordenado. Tienen piso de tierra pero ella siempre los trae impecable.

Les inculcamos hábitos básicos, pero no los tienen no los traen. Intentamos que hagan otras cosas. La otra vez los llevamos al shopping. Nunca me voy a olvidar las caras cuando vieron las escaleras mecánicas. Uno iba al baño a cada el rato y cuando fui a ver que le pasaba ví que se iba a mojar las manos. Apretaba el botón.

A nosotros nos ayudan entidades. Nos ayuda tarjeta naranja y algunos sindicatos. Tarjeta Naranja nos festeja el día del niño y año nuevo. Nos ayudan otras empresas, nos ayuda Traferri.

C.C: ¿Las empresas de la zona ayudan?

N.G: Nos ayudan los sindicatos, de aceiteros, de camioneros. Para el bingo el sindicato de camioneros nos donó una bici. Si necesitamos les pedimos. Vicentín ayuda por mi acompañante, solo si tienes un conocido. Si no es difícil entrar a una empresa. No realizan muchas acciones para la ciudad. Una vez Bunge hizo una caja navideña, hace como 3 años. Es una vez cada mucho tiempo. Es difícil que donen todos los meses. Si no pedís... Y a veces, es un bajón ir pidiendo. Te dicen: llamame mañana, llamame pasado...

C.C: ¿Qué otras necesidades tiene la ciudad?

N.G: Yo la veo bien a la ciudad. Cambió mucho. Mejoró mucho para el turismo. Cambió la cara para afuera. Se quiere armar una ciudad más moderna. Mucho para el turismo. Creo que la intención es que crezca la ciudad.

Entrevista a Nicolás Carugatti 05/10/2017

Propietario del portal de Noticias SL24.

C.C: ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la ciudad de San Lorenzo?

N.C: Creo básicamente que como fortaleza central la dinámica comercial y económica digamos. Toda la dinámica económica de la agroindustria del polo petroquímico, del biocombustible, con la impronta de empresas pymes de servicios que de a poco se van profesionalizando, van encontrando un horizonte importante, ya sin crisis, con una meseta más de largo plazo. Siempre con esos famosos 10 años de crisis que hacían que las empresas de servicios tengan picos de crecimiento y luego caídas grandes, parece que eso se va consolidando.

Creo que a la ciudad le falta sobre todo dirigencia. Me parece que está vacía de dirigentes. Entiendo, y mi diagnóstico es por como fluye la economía, es decir, empresas multinacionales con empresas pymes donde en la mayoría de los casos son ex-soldadores convertidos en empresarios o ex-albañil convertido en empresario de la construcción, hoy con una segunda generación un poco más profesionalizada. Pero creo que esa segunda generación tiene la impronta de la primera, de no participar ni siquiera en lo sectorial (en las cámaras empresarias), mucho menos de participar en la vida social y política de la ciudad.

Creo que otra debilidad importante atada a la dirigencia es la falta de clubes consolidados en actividades importantes, me parece que fueron perdiendo peso y relevancia social los últimos 20 años para acá;

Después como debilidades, me parece también que esta falta de identidad social que tiene la ciudad, también creo por el trabajo golondrina (muchas gente que viene a trabajar en ciclos de construcciones), el espejo de rosario. Rosario genera que la mayoría de las personas que tienen algún nivel de decisión se vallan a vivir a rosario por una cuestión de servicios, con lo cual eso vacía la ciudad de personas con ganas de cambiarla de transformarla.

Y creo que otra debilidad también importante que tiene la ciudad es la falta de renovación de cuadros políticos. Se viene con los mismos candidatos de hace cuatros décadas y desde la mirada de los medios no se vislumbra gente nueva. No hay una participación de volumen de la gente joven, son expresiones minoritarias, en muchos de los casos gente que tiene una salida laboral dentro del oficialismo. Del otro lado, bancado por el senador.

El que tiene la chapa por el lado del senador hace su trabajo de militante y el otro hará su trabajo de militante con lo que pasa dentro del municipio, no veo expresiones de jóvenes de participación pura.

C.C: Claro, tampoco hay una vida universitaria.

N.C: Claro, porque la vida universitaria se desarrolla en rosario.

El joven que fue joven militó en rosario y cuando llega acá ya llega con ganas de hacer su rol profesional no de quedarse con la militancia romántica, eso me parece le da un vacío a la ciudad de renovación.

C.C: ¿Con respecto a temas de infraestructura?

N.C: La infraestructura también es otro punto débil, se reciben acá muchos camiones con rutas del siglo pasado; y eso se lo ato yo, más allá de la responsabilidad pura del estado a la falta de dirigentes. Nadie pudo consolidar un plan de lobby para decir mira nosotros somos acá el grueso de la exportación nacional y tenemos una dificultad de infraestructura que hace también a que la liquidación de divisas sea más lenta, porque yo no llego con los camiones en tiempo y forma. La infraestructura es muy mala, la vial estoy hablando.

San Lorenzo y puerto tienen los dos presupuestos gigantescos, san Lorenzo va a cerrar en 1100 millones el presupuesto el año que viene y puerto creo que 800. San Lorenzo con 40 y pico mil habitantes y puerto con mucho menos, con lo cual puerto tiene un PBI astronómico. En cuestión de infraestructura las dos ciudades están muy bien. San Lorenzo tiene más del 90% de cloacas puerto también, la mayoría de las calles pavimentadas, acceso a agua potable, luz, casi te diría que el 100%; sin conglomerados de villas. Con lo cual las dos ciudades están muy bien en infraestructura, pero porque tienen presupuestos muy grandes. Si vos te corres 1mm para el oeste te caes en Ricardone sin nada, el 100% de la gente no tiene cloacas. Te caes 100 metros para el sur, tenes fray Luis Beltrán, 90% de las personas sin cloacas. Te vas un poquito más para allá tenes Bermúdez con la misma característica. Con lo cual son dos islas en el medio de un gran cordón, ponele para el gran Rosario norte, tenes estas 2 perlas y se suma Tambúes hoy por el conglomerado empresarial que empezó a tener, que eso ayuda a que Tambúes tenga un presupuesto de 300 millones de pesos para 5000 habitantes. Hoy no tiene ninguna infraestructura porque viene de un proceso de recién comenzar a recaudar

C.C: Tampoco tiene mucho espacio para crecer.

N.C: No, pero todos los servicios básicos los va a tener en el corto plazo, porque va a tener un presupuesto astronómico. Pero bueno, son 3 localidades, el resto no puede pagar sueldos.

C.C: ¿Y con respecto a la vinculación de la ciudad con el exterior hay algún plan de participación en ferias?

No, no te diría que cero de eso. Porque, a ver el comercio exterior está centrado en la agroindustria con lo cual la mayoría de lo que tiene que ver con el comercio exterior está cerrado en buenos aires, con acuerdos que ni siquiera pasan por acá. No hay ninguna empresa metalmecánica con la conformación como en Rafaela, donde hay una exportación de la pyme hacia el exterior. Acá la pyme está centrada en dar servicio a la agroindustria, con lo cual acá no hay nada de comercio exterior, solo una gran impronta de la aduana. Pero, que no tiene correlato social digamos. Lo único que se conoce de la aduana es que los empleados ganan buenos sueldos.

C.C: ¿Y le parece que se podría aprovechar este movimiento para que redunde en beneficio de la ciudad?

N.C: Yo creo que, sin duda, me parece que falta un cambio cultural, que siempre lo ato a la dirigencia. Un cambio cultural de cómo la empresa, la agroindustria (que es el grueso), comienza a interactuar con su vecino. Digamos es una industria primitiva, para llamarlo en relaciones institucionales, es una industria de la soja, mucho más marginal, no tenía contacto con la ciudad. Con lo cual hoy empezó a cumplir un rol social importante. Y creo que ninguno tiene un contacto permanente con directivos importantes de esas compañías. Tiene la visión de la responsabilidad social empresaria, entendida como que si yo rompo un contrato social con mi vecino no puedo operar. Hay un caso paradigmático en san Lorenzo. Hace 10 años, molinos quiso invertir 250 millones de dólares en una planta en la zona sur de san Lorenzo. Una planta agroindustrial. Ellos sin esa inversión no podían continuar en el negocio del crushing (partido de la soja para la producción de aceite). Rompieron con el contrato social, no le dieron durante mucho tiempo la atención al vecino y la gente dijo que no. No pudo invertir 250 millones de dólares. Y la versión de la compañía era decir, y, pero nosotros vamos a dar trabajo, bueno, pero eso no alcanza. No alcanza, ni sirve digamos. ¿Cuántos puestos son? 100? 40? 80?

C.C: ¿Y esta falta de visión que vos comentabas tanto de los dirigentes como de la población misma, también pasa lo mismo con un proyecto de internacionalización, no solo en San Lorenzo, sino en general?

N.C: Totalmente, si, si

C.C: Por eso Te queremos preguntar a vos, ¿cómo crees que se puede desarrollar una estrategia de comunicación para sensibilizar a la población y a los dirigentes acerca de un proyecto semejante?

Yo creo que el primer paso sería tener un indicador. ¿Cuántos pobladores de estas tres localidades sabe lo que se hace acá? Digamos, mi conocimiento empírico diría que es muy baja la tasa de gente que sabe que es lo que se hace en la agroindustria y que es lo que se exporta. Porque el mensaje que llega, es decir: nosotros exportamos granos. Y eso es un error conceptual. Acá llega un camión con soja, se procesa. Sale por un lado aceite, por otro lado, plt soja y sale por el otro lado biocombustible. Igual acá hay un valor agregado, que eso igual no está comunicado ni por el sector con interés creado, ni por el gobierno, ni por los municipios. Con lo cual yo creo, que lo primero que habría que saber es ¿cuántas personas conocen realmente el valor de la industria?

A raíz de ello yo lo que haría, es decir, trabajar cuales son los lugares en los cuales nosotros tenemos mayor destino de ese producto, y con ese producto. Digamos la lógica es, de la proteína vegetal, se convierte en proteína animal, que es el alimento que consume el mundo. No se consume soja digamos. La conversión de esa proteína. Lo cual, es decir, a que mercado nosotros alimentamos, que manera, como llega. Toda esa trazabilidad del origen de lo que se hace acá. Pero bueno creo que hay que tener indicadores, hacer un plan de comunicación integral en las escuelas, digamos la cámara de san Lorenzo hizo cadena productiva, pero es una cámara que tiene químicos, petroquímicos, comercios, entonces es toda esa mezcla de intereses que hace que la comunicación no sea efectiva. En mi manera de ver, ellos festejan su programa y lo valorizan. En mi entender creo que falta mucho.

C.C: ¿Cuáles son los medios de comunicación en la ciudad que se podrían utilizar?

Lo que pasa es que también estamos en un proceso de transformación de la comunicación. Yo creo que las radios que en un momento fueron un lugar importante, lo mismo que la gráfica. Hoy me parece que carecen de la masividad, por un lado, y del otro lado de la credibilidad de las personas. Me parece que hoy se descree de todo, y la palabra del

comunicador no creo que sea efectiva para llevar a largo plazo un plan de internacionalización de la ciudad.

J.C: La conclusión que saco es que falta un proceso de articulación no solo institucional y de medios, sino de articulación social que usted mencionaba al principio, que era no solamente la generación de cuadros sino porque y para que produce san Lorenzo; y el sentido de pertenencia. Veo dos ciudades, la San Lorenzo productiva que exporta cereales al mundo y no se sabe bien que hace; y está el murallón y del otro lado la pyme y los hijos de estos obreros devenidos empresarios.

N.C: El diagnóstico es correcto, necesitas la voluntad del otro lado de la muralla para que se contagie de este lado.

También está el tema de que los dirigentes de esas empresas ni siquiera deben vivir acá en san Lorenzo.

Ni siquiera el gerente vive acá, no te digo el dueño. Lo único que les jode es un bache en la ruta, que le interesa si el club tiene pelotas para los pides. No le interesa, y creo que está bien que no les interese, su rol es productivo.

Pero bueno, vos lo que tenes que hacer es tener los mecanismos necesarios para decir, bueno che, ojo que acá hay un problema. Molinos lo entendió. Después está el enojo y se enojan, haciendo referencia a las empresas. Que te vas a enojar que la gente no te considere si vos para afuera no mostras nada. Si se murió vos sos un asesino y ahí se terminó. Quien va a tener empatía con vos, nadie, si vos no mostras ningún tipo de empatía. Vos lo que haces es contaminar y llevarte tu producción.

Nosotros tenemos una misión como medio hace muchos años que trabajamos con la industria, que intentamos mediar en los conflictos de intereses. Cumpliendo un rol dirigencial.

Tanto yo como mi socio conformamos una Fundación que se llama Aportar. Que está conformada por empresarios medianos y profesionales. La idea también es el desarrollo de políticas públicas. Hoy estamos trabajando con los 17 puntos sustentables de la ONU. Pero bueno, también son quiijotadas.

C.C: Es parte de lo que nosotros buscamos hacer también

N.C: Es más, también estamos hablando con la consultora poliarquía para llevar adelante los indicadores. Nosotros necesitamos pasantes para relevar el territorio, acá no sabemos ni siquiera cuantos empleados públicos tiene Tambúes.

C.C: ¿Cuáles para vos podrían ser el punto más fuerte y el más flojo de los 17 puntos de la ONU que distingan a San Lorenzo?

N.C: El acceso a los servicios, al agua potable y esas cosas creo que es central. San Lorenzo toma agua de pozo, recién ahora se enganchó el acueducto de Rosario para que empiece a consumir agua de calidad, antes consumía agua con arsénico.

Entrevista a Griselda Beatriz Tarragó – 05/10/2017

Licenciada y Doctora en Historia, Representante del Museo Arqueológico de San Lorenzo.

C.C: ¿Qué problemáticas identificas en la ciudad?

G.B.T: A San Lorenzo le cuesta mucho salir de una estructura urbana que es muy antigua. Ósea San Lorenzo surge como un lugar de paso y además totalmente volcado hacia el río. No tiene una estructura de un núcleo urbano central a partir del cual se crece hacia el exterior. San Lorenzo surge en torno al convento y a la ruta 11 que es el antiguo camino real. Entonces, hay un desplazamiento de toda la centralidad de la ciudad hacia el río que además es consecuente y está articulada con todo el tema de la exportación que además eso también es muy antiguo. San Lorenzo vivió del río siempre. Su conectividad tiene que ver con el Paraná. Entonces, es una ciudad que está totalmente volcada sobre una franja muy estrecha, donde se acumula tanto la urbanización de mayor calidad o con más alta cotización. La alta concentración de industrias sobre el río, y después tenes hacia el oeste casi una frontera. Yo vivía a 8 cuadras del pino histórico y era la nada misma eso. Recién ahora se está avanzando hacia el oeste con obras de pavimentación, iluminación. Pero cuesta mucho la integración de esos barrios que siguen teniendo una calidad periférica.

La entrada de la autopista centro ha generado una reformulación de todo ese espacio, porque hay una alta reactivación comercial, pasa el colectivo. Pero hay espacios, por ejemplo, el Fonavi oeste que ha quedado marginal. Entonces tenemos el oeste poco integrado a esa dinámica de la ciudad, económica y mercantil. Porque bueno, San Lorenzo

conforma un centro intermedio entre Rosario y otras poblaciones en torno a la ruta 11. Es como que hay unos desbalances importantes en ese sentido y que nunca se pudo romper esa estructura. Ósea, ¿dónde son los espacios de sociabilidad de la ciudad? El campo de la gloria, el paseo pino. La ciudad tiene un centro que se vuelca al río. Eso marca este tipo particular de espacialidad. Y aunque se estén trabajando en centros de integración comunitaria en distintos barrios, los barrios tienen una calidad bastante marginal. Alto nivel de conflictividad social y carencias de todo tipo.

Es una ciudad que tiene muchas potencialidades, pero todavía creo que hay problemas en ese sentido y el tema de la internacionalización es algo pendiente. La conexión si tiene que ver con el gran mercado de soja, básicamente industrias agroexportadoras. Pero concuerdo con el diagnóstico que eso pasa por otro plano. Hay un segundo nivel que no estaría conectado con la gestión de la ciudad. Creo que se está trabajando más en otro plano de integración con el gran rosario, con otras instancias, que bueno, si hay un sesgo más internacional de San Lorenzo tiene que ver más con la calidad histórica de la ciudad, con el legado San Martiniano, que la amplían con un aspecto no sé si internacional, pero más latinoamericano.

C.C: En otra entrevista que tuvimos también con la subsecretaria de comunicación y prensa nos contaban que tienen como objetivo revitalizar el turismo y modernizar los museos.

G.B.T: Si, en eso estamos incluidos. Se está haciendo un proyecto que avanza lentamente de integración de los 4 museos que hay, tratando de salir del eje estricto de lo San Martiniano y plantear otro tipo de guion y de oferta turística que tenga que ver con historias más de la región, otro tipo de cuestiones. En eso se está invirtiendo, hay un proyecto con un grupo de la universidad del área de comunicación. Lo que quieren trabajar es sobre todo en un museo más interactivo con producción de contenidos que tengan que ver con realidad aumentada. Creo que ese sería uno de los puntos fundamentales de conexión de la ciudad en un plano internacional.

C.C: ¿Y los visitantes del museo son más bien nacionales no?

Nosotros nos estamos transformando también en un polo subsidiario del turismo de Rosario. Entonces hay afluencia de turismo regional, nacional, pero también hay turismo internacional. Y también este turismo muy específico de venir a ver el lugar donde fue el combate de San Lorenzo.

El convento es un monumento histórico nacional. Estuvo a cargo de la orden gran parte de su historia. Y ahora la municipalidad de esta haciendo cargo del museo conventual ósea de la administración y se está haciendo cargo ahora además del tema conservación. Ósea, también hay una incidencia de estas decisiones de generar un perfil de una ciudad histórica, con un turismo que pueda aprovechar también la cuestión del río. En algún momento se planteó generar algún tipo de conexión por el Paraná con Rosario.

Entrevista a Pablo Velázquez – 05/10/2017

Jefe de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente (Terminal 6)

C.C: ¿Cuáles crees que son las debilidades y fortalezas de la ciudad de San Lorenzo?

P.V: Su ubicación geográfica, su población calificada, acá no hay grandes centros urbanos con poblaciones con carencias o villas, o ese tipo de cosas que harían que la mano de obra no esté quizás tan calificada, o ese tipo de cosas; la cercanía a ciudades tan importantes como Buenos Aires, Rosario, Córdoba, que dan un acceso a cuestiones del E, trámites, centros de salud, centros de estudio, universitarios, logística. También, los grandes centros urbanos llevan a concentrar lo que son las redes de comunicaciones, las vías férreas, las vías terrestres, rutas, autopistas. Estar cerca de esos lugares tiene esa ventaja. Mejora toda la logística. Desde ese lado, creo que San Lorenzo tiene fortalezas importantes, ventajas frente a otras ciudades que les costaría mucho más competir.

C.C: ¿Alguna debilidad o amenaza?

P.V: Yo creo que no está políticamente administrada como corresponde. No hablo de SL en particular. Es más, a Leo Raimundo lo conozco, fuimos juntos a los boy scouts, lo conozco. Pero, veo que tanto en San Lorenzo como a nivel nacional y regional no hay un gran compromiso hacia la comunidad. Es un compromiso más egoísta, hacia un sector más particular. A un determinado sector de gente que quiere vivir de la política y de explotar a los demás. Usan todo esto para sacar beneficio propio. Entonces, te encontras con que tema en que vos te metes, hay un hueco atrás. No hay nada sólido. Yo me pongo en el lugar de los empresarios, si yo fuese empresario y tengo accionistas atrás con millones para invertir, yo les diría que no inviertan en Argentina. Conociendo el ambiente en el que vivo hace muchos años. Porque la justicia es lo menos sólido que hay y nadie va a invertir en algo que no es previsible o si las condiciones son cambiantes, si te cambian las reglas de juego a cada rato. Te cambian las reglas de juego económicas, sociales,

culturales, educativas. Cambia el tipo de enseñanza, cada vez se flexibiliza más y se nivela para abajo. Nadie va a querer invertir en un lugar así.

C.C: ¿Qué le estaría haciendo falta a la gestión actual de San Lorenzo?

P.V: Honestidad, trabajar y gestionar pensando no es en beneficio propio de un grupo de interés político, de amigos, de correligionarios, sino de pensar en la sociedad. Ellos son funcionarios públicos, empleados nuestros. Nosotros los pusimos, nosotros los elegimos, nosotros les pegamos el sueldo.

¿Por qué hay tantos empleados que ganan tan bien? Es poco productivo porque no tenemos salud ni seguridad pública como la gente, y la educación ni hablar. Que son los tres pilares fundamentales de una democracia sana.

C.C: ¿Y cómo es la relación entre T6 y San Lorenzo? ¿Tienen vínculos, aunque la empresa esté ubicada en otro municipio?

P.V: No, no hay vínculo. El vínculo principal es con Puerto General San Martín. La mayoría de las industrias de acá de la zona tienen una relación más fuerte con Puerto que con San Lorenzo. Con San Lorenzo las que más tienen relación son Molinos y Vicentín por estar ubicadas en San Martín. Con Molinos son históricos y conocidos los conflictos que hay por problemas ambientales. Molinos es una industria cerealera, es complicada por los problemas ambientales que causan en la periferia, polvo, ruido. El tema del movimiento de camiones que afecta a la vida de las personas que vivimos acá.

C.C: ¿Y la relación entre el gobierno y Puerto General San Martín?

P.V: Es buena. Como todas las empresas de allí, son intereses mutuos. Yo te cuido a vos, vos me cuidas a mi y así convivimos. Es como un parásito uno del otro. Son males necesarios. Creo que es buena la relación porque la municipalidad de Puerto San Martín ha crecido mucho gracias a las empresas. Tiene uno de los presupuestos más grandes de Argentina, gracias a las empresas y no gracias a su gestión. Los camiones cuando ingresan a la ciudad pagan un peaje que está en negro, no figura en ningún lado, no está bancarizado, no hay factura, no hay ticket legal. Cada camión que entra paga 150 pesos. Imaginate los miles de camiones que entran.

C.C: ¿Qué necesidades tiene hoy la empresa que podrían ser resueltas por el gobierno?

P.V: Yo arrancaría primero, en el lugar de T6, por reglas claras y previsibilidad. Justicia clara. No corrupta como la que tenemos. Después todo lo que sea la logística, para poder

reducir costos y ser más competitivos, y poder en vez de sacar materia prima, producir producto final que agrega valor, que genera más mano de obra, que genera más especialización en la mano de obra. Porque más valor agregas a la cadena y más te tenes que especializar. Porque es más fácil embarcar el grano que embargar el aceite refinado en un envase etiquetado. Requiere una mano de obra más especializada, más intensiva.

Yo quisiera reducir costos, costos de energía, pero no por ser avaro o por tratar de negociar precio. Apostar a la energía renovable, a la producción limpia. Que administradas correctamente se podría hacer. Pero, resulta que tenemos uno de los costos en energía más caros del mundo, la energía más ineficiente y más contaminante.

Argentina firmó todos los protocolos habidos y por haber, todos los protocolos que USA se niega a firmar y es uno de los países que más contamina. Porque te hacen centrales termoeléctricas a fueloil a gasoil o a gas que son materias primas no renovables. En lugar de invertir en la generación natural o ecológica.

C.C: ¿Qué efectos (positivos-negativos) te parece que generan las industrias en la región?

Toda actividad humana contamina, el hecho de que el hombre vive contamina. Así viva en una caverna en el medio del desierto contamina el lugar donde está. Después uno puede tomar medidas de tecnología para reducir ese impacto. Pero, más allá de lo que genera la industria en la región, desde el punto de vista industrial, genera muchas cosas positivas. Mano de obra, que se tiene que calificar, las escuelas aumentan su nivel. Todo esto en teoría de cómo debería ser. Se van creando ramas de especialización porque la industria lo va demandando. La gente que se empieza a especializar, también aumenta su poder adquisitivo y también empieza a demandar otra calidad de salud, de educación, de justicia, de seguridad. Empiezan a concientizarse de otras cosas.

C.C: ¿Con qué actores externos se comunica la empresa? ¿Cuáles son los principales socios comerciales del exterior de la empresa?

P.V: Principalmente, se comunica a través de Bunge, AGD. Bunge es una empresa internacional. Lo que nosotros producimos fundamentalmente es consumido por China, por India que son los países que por densidad demográfica y por costumbre los consumen. Eso desde el punto de vista comercial.

Desde el punto de vista de acá, del país, T6 es una de las empresas más grandes en tamaño, y tiene relaciones a nivel nacional, provincial.

Entrevista a Gerardo Franke – 02/11/2017

Gerente regional de Industria en Louis Dreyfus Company -LDC-.

C.C: ¿Cuáles crees vos que son las fortalezas de San Lorenzo?

G.F: San Lorenzo es como un oasis en cuanto a que la gente tiene normalmente más trabajo que en otros lugares, tiene ingresos en general superiores al promedio de los ingresos de la gente asalariada del resto del país. Puede haber algún otro caso, pero en general los sueldos son más altos en todos los rubros. Hasta la gente que trabaja en la construcción o en limpieza gana mejor que en otros lugares. Todo eso genera mejores oportunidades de desarrollar tu vida privada, tu vida familiar. Te permite programar la forma en la que vas a ir haciendo crecer, no solo lo material, sino también tu familia, tus hijos, lo que ellos van a estudiar, dónde. Con el tiempo te abre posibilidades que mucha gente que vive en otras ciudades no tiene. La continuidad laboral durante muchos años es un factor, en Argentina sobre todo. El rubro principal, el nuestro y otros que han dado servicios a este rubro han tenido el mismo crecimiento que el rubro en sí. Acá hay gente que trabaja para compañías de control de embarque, para servicios de vigilancia, comedores de fábricas, montajes, construcciones y todos han tenido la misma continuidad.

También la cercanía con Rosario, para mí, es una fortaleza. Además, la conjunción de tener una zona de mucha producción agrícola con una salida directa al mar como es el río Paraná, con una gran concentración de producción en el campo, y una gran concentración de industrias relacionado con eso, es una combinación que también se ve bastante poco en el mundo. En todo el mundo no hay grandes repeticiones de situaciones favorables como las que tiene San Lorenzo.

C.C: ¿Qué medida se podría tomar para potenciar estas ventajas?

G.F: Algunas se han ido realizando. Creo que hay que exportar los productos con varios pasos más de procesamiento. El primer eslabón extra procesamiento fue el biodiesel hace poquito. Hace unos 8 o 10 años. Lecitina de soja que se producía hace mucho y ahora se volvió a producir para exportar. Podríamos exportar todos los productos industrializados al extremo, que ya salgan listos para consumir: aceite refinado, margarina, mayonesa, galletitas, todo lo que terminan de procesar en el exterior y lo terminan transformando en algo que llega a la mesa, lo podríamos estar produciendo acá.

C.C: ¿Qué es lo que falta para que eso suceda?

G.F: Para mí hay dos puntas que faltan. Uno, que las empresas en sí han tenido un muy buen margen de ganancia y muy buen progreso y crecimiento durante 30 años, sin grandes necesidades de invertir más. Ingresar en un mercado de muchas más necesidades, de mano de obra, de controles, etc. Y por otro lado, los gobiernos no se han preocupado demasiado en dar condiciones favorables para que a las empresas les atraiga más.

C.C: ¿Cómo es el vínculo de las empresas con los gobiernos de la región?

G.F: Y o haría una separación entre los gobiernos nacionales y los de la región. Con los de la región pasamos momentos y vaivenes. Por ejemplo, nosotros tenemos dos plantas bastante grandes. Una en General Lagos y otra en Timbúes. Con las autoridades comunales de Timbúes hemos tenido algunas épocas de excelentes relaciones que fue cuando se instaló la planta en 2006. Y después cambió el color político de las autoridades de la comuna y hemos pasado a tener casi nulas relaciones. Como pasó en toda nuestra historia.

Hasta una autoridad comunal que tiene un interés muy enfocado en su comunidad, no percibe que para ellos debería ser un tema de Estado tener una aceptada relación con empresas que pueden dar trabajo para la gente y que también pueden traer problemas, pero que en la medida que las relaciones sean estables, duraderas, que sean un programa de Estado y no que cambie con el primer cambio de color, de partido político, todo sería más estable, más sencillo, con un resultado aunque tal vez más chico en el flujo de caja, por ejemplo. Nosotros pasamos de tener un impuesto comunal de 3 unidades a una tasa comunal de 10 unidades. Todo eso, a lo mejor con un programa de estado hubiese habido una tasa de 5 unidades, pero estable y a nosotros nos hubiese dado otra sensación, otra realidad. Porque ahora lo que pensamos es qué va a pasar cuando vuelva a cambiar la autoridad comunal. ¿Volverá a 3 o va a multiplicar por 3?

A nivel provincial, tengo que decir que los gobiernos socialistas de este último tiempo tienen bastante poca idea de este rubro y de la forma que llevamos adelante nuestras empresas. No solo la mía sino la de colegas y competidores nuestros. No están informados de lo que hacemos. Así que es casi inexistente con ellos. Hemos tenido infinidad de reuniones tratando de pavimentar rutas, caminos, de solucionar la congestión y esas cuestiones. Nosotros hasta proponíamos financiar una parte, pero requeríamos que ellos también aporten y no hemos conseguido un solo acuerdo.

Con la Nación, actualmente hay un cambio muy considerable en el tratamiento de la Nación hacia nuestra actividad. Pero no hay nada a largo plazo. Todo es circunstancial. La falta de estabilidad es bastante desalentadora.

Acá las empresas entienden que tienen que aportar impuestos, que tienen que cumplir con normativas legales. Muchos nos ven como unos monstruos, pero nosotros tenemos normas internas que no nos permiten tener distintos estándares en distintos lugares del mundo. No podemos no cumplir con determinada legislación local, por ejemplo, en materia laboral en Argentina, y si en EEUU. Internamente, nos dicen, toda normativa donde está el activo funcionando tiene que ser cumplida. Y el estándar que tienen en medioambiente en Sudáfrica, China o Argentina tiene que ser la misma.

Pero no encontramos una contraparte con los distintos niveles del estado como para ser parte de una actividad totalmente favorable para la comunidad.

C.C: ¿Tienen instancias de encuentro con los distintos niveles de gobierno?

G.F: Nosotros tenemos una actividad intensa a través de cámaras. Pero en general las cámaras mantienen una continuidad. Buscamos generar acuerdos con ministerios, secretarías, con todos los niveles. Pero, del lado de las autoridades no es recíproco. Ni en la frecuencia, ni en tiempos, ni en darle peso a esa relación. Son esporádicas.

Por ejemplo, este gobierno está más cercano a las empresas, pero tampoco es constante ni orgánico. Porque está muy enfocado en lo que le interesa al gobierno.

C.C: ¿Ves viable que las empresas participen de una potencial estrategia de internacionalización?

G.F: Hoy no veo grandes posibilidades, aunque hay algunos nichos. Por ejemplo, ahora con el problema que hay para exportar biodisel, hubo algunos acercamientos entre las cámaras aceitera de biodisel, de puertos y algunos ministerios a nivel nacional. Pero es esporádico. Se termina la cuestión y se vuelve hacia atrás. Todos esos movimientos no son parte de una política. Son movimientos espontáneos surgidos de necesidades, generalmente de fracasos. No de busca de oportunidades ni de trabajo conjunto para aumentar el volumen de exportaciones. No existe y no lo he vivido en estos 32 años en el rubro.

Entrevista a Gabriel Abbo – 25/10/2017

Gerente de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de San Lorenzo

C.C: ¿Cuál crees que son las fortalezas y debilidades de la ciudad?

G.A: Yo te puedo responder desde el punto de vista comercial, productivo.

Para los santafecinos que no vivimos en San Lorenzo, la actividad de la Provincia de Santa Fe –Firmat, Casilda, Venado Tuerto – todos esos pueblos que están por la Pampa, muy parecido a la provincia de bs as, todo pasa por la actividad agrícola y la vinculación que se tiene con los campos y ese tipo de cuestiones. Prácticamente, el común de la gente no conoce lo que es este cordón industrial y la importancia que tiene a nivel mundial.

A la gente de San Lorenzo, de Puerto General San Martín y demás no les gusta que los llamen el Gran Rosario. Quieren que los citen como el Cordón Industrial de San Lorenzo. Tiene ventajas naturales que no existen en otro lugar. La presencia de un río, el Paraná, que se introduce más de 400 km dentro del continente y que permite el tránsito de buques de alta mar, no ocurre en otros lugares del país. Tener la Pampa húmeda a solamente una hora de acá al Oeste. Hoy la Pampa Húmeda se extendió, con lo cual hoy tenes producción agrícola en buena parte del país. Los cereales vienen de muchas partes.

Con lo cual vos te encontrás aquí con un sector que tiene el polo agro exportador aceitero más grande del mundo. Tenes 25 puertos privados en todo el cordón industrial. Por ésta región se exporta casi el 80% de la producción agrícola de todo el país. Esta cifra implica el ingreso de casi 30 mil millones de dólares, una de las cifras más elevadas del comercio exterior del país.

Con la exportación que se produce en esta zona se sostiene gran parte del modelo económico del país. Y eso hoy está en aumento. Hoy cada vez más el mundo necesita alimento. Con lo cual la potencialidad del sector es cada vez mayor. En San Lorenzo hay tres agroexportadoras, seis en Puerto General San Martín, tres en Timbues y dos más que se están instalando. Y vienen más proyectos de inversión, de ampliación de celdas, de puertos, de muelle.

Si bien el cordón industrial está integrado por varios sectores, como el químico, el petroquímico, el papelerero, el minero hasta hace poco, el biodisel, el combustible, etc, el sector cerealero es el más importante. Al menos hay 15 industrias con 20, 20 y pico de puertos.

Hoy, Argentina es el tercer productor mundial de Soja y de harina de soja, aceite de soja. Después de EEUU y Brasil. Por eso es tan importante el movimiento aquí y todo lo que tenga que ver con mundo marítimo, que es un mundo desconocido para el resto de la gente.

Esta zona tiene esas ventajas geográficas que no se repiten en muchas partes del mundo, por eso se lo conoce como el complejo oleaginoso más grande del mundo. Esta cerca de la Pampa húmeda y se exporta la mayor cantidad de granos hacia el mundo.

También hay falencias, hay debilidades. Aquí la cosecha llega en un 80% por camiones. El resto por barcazas y una muy pequeña porción por tren. En el mundo esto no es así. Es al revés. Esa es una matriz que de a poco va a haber que ir cambiando. Si se quieren bajar los costos logísticos, como es el objetivo de este gobierno, darle importancia a esta actividad, va a haber que ir gradualmente hacia esa situación.

Otra gran debilidad que tampoco se le prestó mucha atención y que este gobierno parecería que si lo va a hacer es la falta de accesos a la región. Vos acá tenes 15/17 terminales que reciben camiones prácticamente todo el año, pero los accesos hoy habilitados para que lleguen a los puertos son solamente 3. Por lo que se produce, más que nada en épocas de cosecha, cuellos de botella. Llegan entre 10 mil y 15 mil camiones por día. Al no tener los accesos adecuados para llegar a las distintas playas se producen los colapsos. Además, esos caminos no son exclusivos para el transporte pesado, se comparten con los autos, motos, colectivos. Hay ciudades que quedan bloqueadas.

Nosotros desde la cámara tenemos participación, porque aquí se organiza lo que se llama el “operativo cosecha” que tiene por finalidad coordinar todos esos camiones que llegan a la región de forma que haya un poco más de orden y que no se desencadene en un colapso y todo se bloquee. Un camión no es un auto, cuando se traba es muy difícil moverlo.

Por un lado, tenes esta gran actividad, que genera muchas otras actividades. Todas estas terminales que yo te nombraba, tienen instalaciones de gran dimensión y por lo tanto necesitan permanentemente servicios de pymes que trabajen en aislaciones, soldaduras, adecuaciones, paradas de plantas. Demanda un montón de actividades a otras pymes que brindan esos servicios.

Por eso, San Lorenzo tiene 50 mil habitantes, pero aquí en tránsito tenes más de 150 mil personas. La mayoría viene de Rosario y de la región. Se le da trabajo a mucha gente.

C.C: ¿Cómo es el vínculo con el gobierno Provincial y con el Gobierno Local de San Lorenzo?

G.A: Muy bueno. La cámara es una entidad gremial empresaria apartidaria. Hacemos política gremial empresaria de manera apartidaria. No tiene afinidad con ningún partido ni la puede tener. Por lo que mantenemos muy buenas relaciones con los gobiernos locales, con todos los de los gobiernos de la zona. Muy buena relación con el gobierno provincial.

Trabajamos en directa relación con la secretaría de medio ambiente, en un programa de monitoreo de la calidad del aire. Trabajamos muy directamente con el ministerio de trabajo, la dirección de salud y seguridad en el trabajo. Tenemos un programa de RSE de capacitación en seguridad. Trabajamos muy vinculados con el Ministerio de Educación. Con el Ministerio de Producción tenemos el programa Cadena Productiva, declarado de interés. Trabajamos en vinculación con vialidad provincial y nacional por lo que hacemos con logística.

Con el gobierno provincial trabajamos desde hace mucho tiempo, más que nada porque no ha cambiado, ya que este es la continuación de dos anteriores. Tenemos muchísima vinculación. Con el gobierno nacional fue difícil hasta diciembre del 2015. No pudimos tener mucha relación por más de que lo intentamos. Con este sí, las relaciones son más fluidas. Más allá de que estamos en el interior y siempre es más difícil. La relación existe, han venido funcionarios y la idea es volverlos a invitar con motivo del 30 aniversario de la cámara, el año que viene. Nos toman en cuenta, nos consultan, sobre todo, en temas de transporte fluvial y terrestre.

C.C: ¿La cámara realiza o ha realizado acciones internacionales?

G.A: No se ha trabajado demasiado. Se intentó hacer algo con Bolivia, con Santa Cruz de la Sierra, allá hay una cámara con la que tuvimos un acercamiento para abrir algunos lazos y ver en qué nos podíamos complementar. Pero en los hechos no ocurrió, quedó en el acuerdo marco y en las intenciones. No hubo más experiencias.

Cada una de las empresas participa a nivel internacional de forma particular. Hoy con las comunicaciones que hay nadie necesita que le hagan el vínculo. De todas formas, estamos abiertos. Una parte de nuestro trabajo, por ejemplo, es ser el ámbito de negociación y vinculación. Y esto no significa ir a hacer negocios, si no, nos dicen “necesito datos para llegar acá” o “hablar con alguien que me pueda dar datos para...”. Ese trabajo nosotros

sí lo hacemos por tener vinculación con los poderes políticos o la forma de lograrlo. Cuando llamas en nombre de una entidad reconocida como la nuestra, escuchan y te dan la información.

Con entidades internacionales se hace menos. Hemos tenido visitas de delegaciones internacionales, pero vienen, se van, queda el contacto guardado.

C.C: ¿Cómo es el vínculo de las empresas con la ciudad, con el territorio?

G.A: Acá es particular. En general, en otras ciudades importantes como Rosario, Santa Fe, Venado Tuerno, Rafaela, por citar a las más grandes, la gente es la que está radicada y afincada ahí desde hace años. Puede llegar alguien nuevo, pero se queda ahí. En general, es gente con bastante presencia en el lugar. Aquí la situación es un poco diferente. Las grandes empresas lo que tienen aquí son sucursales de sus casas matrices que están en todo el mundo. Y tienen los cuadros directivos que no son de aquí, son de Rosario, Buenos Aires, Paraguay, Brasil, y vienen ocasionalmente. Por eso también te decía que la ciudad tiene 50 mil habitantes, pero 150 mil en tránsito. El dueño de la pyme si es gente que vive acá.