



**Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO/Argentina)  
- Universidad de San Andrés**

**en cooperación con la Universidad de Barcelona**

# **MAESTRÍA EN RELACIONES Y NEGOCIACIONES INTERNACIONALES**

## **CICLO 2010/2011**

### **TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

**Título:** “La inserción internacional de la Provincia de Tucumán durante el período 2003–  
2011: Una mirada desde su diseño institucional”

Autora: Mariana Juárez

Directora: Miryam Colacrai

**Buenos Aires, Julio de 2014**

## **RESUMEN**

Desde los años 80' y con mayor impulso y visibilidad a partir de los 90', tras darse ciertas condiciones que favorecieron su desarrollo, comenzó a configurarse entre las provincias argentinas, especialmente entre aquellas mejor dotadas en recursos y ubicadas geográficamente en territorios transfronterizos, una creciente participación en las relaciones internacionales. Este novedoso accionar internacional fue manifestándose en distintas áreas y con múltiples propósitos, desplegándose diferentes iniciativas con resultados dispares dependiendo cada caso.

En este escenario, el presente trabajo de investigación toma como referencia al gobierno de la Provincia de Tucumán aproximándose a la gestión externa desarrollada por el mismo durante el período 2003-2011, desde una mirada que toma como eje su diseño institucional. A partir de allí, se analiza a Tucumán en su papel de actor subnacional internacional haciendo un repaso por su experiencia, las iniciativas encaradas y los resultados obtenidos. El objetivo fue señalar cómo el diseño institucional de la Provincia y las múltiples variantes ensayadas en este sentido durante el período bajo estudio, han contribuido a fortalecer su accionar exterior, consolidando la presencia de Tucumán en la arena internacional.

## **ÍNDICE**

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>ÍNDICE</b> .....	3
<b>ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS</b> .....	5
<b>ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	6
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	7
<b>CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO</b> .....	11
<b>CAPÍTULO II: APROXIMACIÓN A LA PROVINCIA DE TUCUMÁN</b> .....	12
II.1. Descripción general de la Provincia.....	12
II.2. Diseño normativo y constitucional.....	25
II.2.a. Constitución Provincial (reformada en el 2006) .....	26
II.2.b. Leyes de promoción económica y de fomento a la inversión.....	27
II.3. Diseño institucional.....	28
II.3.a. Primer mapa institucional.....	29
II.3.b. Segundo mapa institucional.....	33
II.3.c. Tercer mapa institucional.....	34
<b>CAPÍTULO III: INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LA PROVINCIA DE TUCUMÁN. INICIATIVAS</b> .....	37
III.1. Iniciativas de integración regional.....	37
III.1.a. Participación de la Provincia en ARDNOA.....	37
III.1.b. Participación de la Provincia en la Región Norte Grande Argentino.....	38
III.1.c. Participación de la Provincia en los Comités de Integración fronteriza.....	40
III.1.d. Participación de la Provincia en ZICOSUR.....	46
III.1.e. Participación de la Provincia en el MERCOSUR.....	49
III.1.f. Desempeño de la Provincia en un marco global.....	53
III.2. Iniciativas de cooperación internacional.....	54
III.2.a. Cooperación con los Estados del Sur Brasileño (CODESUL).....	57
III.2.b. Cooperación con el Departamento de Itapúa, Paraguay.....	59
III.2.c. Cooperación con el Estado de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.....	59
III.3. Iniciativas de fortalecimiento del entramado productivo y promoción de exportaciones.....	60

<b>CAPÍTULO IV: INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LA PROVINCIA DE TUCUMÁN.</b>	
<b>RESULTADOS.....</b>	<b>68</b>
IV.1. Resultados de las iniciativas de integración regional.....	68
IV.2. Resultados de las iniciativas de cooperación internacional.....	73
IV.3. Resultados de las iniciativas de fortalecimiento del entramado productivo y de promoción de exportación.....	75
IV.4. Evaluación de las motivaciones y de la estrategia de inserción implementada....	88
IV.5. Medición del avance.....	91
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>92</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>104</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS**

### **TABLAS**

TABLA 1: PBG de Tucumán en miles de pesos a precios constante de 1993, 2003-2009.....	13
TABLA 2: Empleo asalariado registrado por sector -promedios anuales- en miles, 2003-2011.....	15
TABLA 3: Empresas registradas por sector -cuartos trimestres- 2003-2011.....	15
TABLA 4: Exportaciones de Tucumán, en millones de USD, 2003-2011.....	20
TABLA 5: Principales productos exportados por Tucumán, 2011.....	22
TABLA 6: Exportaciones de las PyMES argentinas en millones de USD, 2011.....	23
TABLA 7: Exportaciones tucumanas por país de destino en millones de USD, 2003-2011.....	24
TABLA 8: Exportaciones tucumanas por bloque de destino, 2003-2011.....	24
TABLA 9: Exportaciones del Grupo de Productores Exportadores de Palta en miles de dólares, 2006-2011.....	81

### **GRÁFICOS**

GRÁFICO 1: Participación sectorial en el año 2009 en el PBG de Tucumán.....	14
GRÁFICO 2: Distribución de las PyMES de Tucumán por rama de actividad.....	16

## **ÍNDICE DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS**

- AECID:** Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
- APRATUC:** Asociación de Productores de Arándanos de Tucumán
- ARDNOA:** Agencia de Desarrollo Regional del Noroeste Argentino
- BID:** Banco Interamericano de Desarrollo
- CAF:** Corporación Andina de Fomento
- CEP:** Centro de Estudios para la Producción
- CFI:** Consejo Federal de Inversiones
- CODESUL:** Conselho de Desenvolvimento de Integração Sul
- DGCIN:** Dirección General de Cooperación Internacional
- EEOC:** Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres
- FCCR:** Foro Consultivo de Ciudades y Regiones
- IDEP:** Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán
- INDEC:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
- JICA:** Agencia Japonesa de Cooperación Internacional
- MDP:** Ministerio de Desarrollo Productivo
- MERCOSUR:** Mercado Común del Sur
- MIPyME:** Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- MOA:** Manufacturas de Origen Agropecuario
- MOI:** Manufacturas de Origen Industrial
- NEA:** Noreste Argentino
- NOA:** Noroeste Argentino
- PBG:** Producto Bruto Geográfico
- PNUD:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
- PyME:** Pequeña y Mediana Empresa
- SENASA:** Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria
- SEPyME:** Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional de la Nación
- SERI:** Secretaría de Estado de Relaciones Internacionales
- UE:** Unión Europea
- UNT:** Universidad Nacional de Tucumán
- ZICOSUR:** Zona de Integración del Centro Oeste Sudamericano

## **INTRODUCCIÓN**

La internacionalización subnacional es un fenómeno que ha existido siempre aunque se ha manifestado en medidas variables según las circunstancias de cada Estado. Así y desde tiempos remotos, las crisis de gobernabilidad, los problemas de integridad territorial y los procesos de formación nacional, se han presentado, y se presentan en la actualidad, como escenarios favorables para la emergencia del accionar subnacional, que se ha ido manifestando mediante el contacto, la correspondencia, las relaciones de cordialidad y las diversas negociaciones y tratados impulsados por entes subnacionales.

Más allá de esto, lo cierto es que, una vez organizados y con el objetivo principal de salvaguardar su independencia e integridad territorial, los Estados Nación han tendido a dejar el manejo de su política exterior en manos de los gobiernos nacionales.

En este sentido, y ejerciendo esa facultad de relacionamiento externo, dichos Estados fueron diseñando e instrumentando políticas tendientes a maximizar el interés nacional, reduciendo los costos y aumentando los beneficios de su participación en el sistema internacional (Rosenau, 1974, pág. 4).

Para alcanzar esta meta, los estadistas han considerado necesario mantener una posición unificada frente al exterior, lo que ha propiciado que, incluso en los sistemas federales, se dejara en manos del gobierno central, generalmente en el Ejecutivo federal, la conducción de la política exterior (Schiavón, 2010, pág. 135).

Sin embargo, a partir de la década del '60, hemos sido testigos de una intensificación y diversificación cuantitativa y cualitativa de los sujetos participantes en la arena internacional, con lo cual, la política exterior, entendida como las políticas adoptadas por un Estado Nación en relación al mundo exterior, fue perdiendo su carácter centralizado, abriendo paso a una cada vez mayor fragmentación en su operación.

Más adelante, el contexto de cambio en el orden mundial, generado por factores como ser el fin de la Guerra Fría, la multipolaridad, la globalización, la interdependencia, el avance hacia una mayor democratización y descentralización, la creación de regímenes internacionales y bloques regionales, entre otros, abrió un abanico de oportunidades y numerosos espacios para el accionar internacional de actores no tradicionales que vinieron a reforzar esa histórica disputa por el manejo de la política exterior.

En este escenario de complejización de la política exterior fue que se terminó de consolidar el proceso conocido como internacionalización subnacional o diplomacia de

gobiernos subnacionales, entendidos en el presente trabajo como las provincias, estados o gobiernos intermedios.

Ya en la década del '80, la academia se hizo eco de este fenómeno que, poco a poco, se empezó a traducir en debates teóricos y académicos en torno a su definición conceptual. Estos debates fueron configurando copiosa bibliografía que aglutinó diversas definiciones referidas al proceso de la internacionalización subnacional conceptualizándolo como *paradiplomacia* y *microdiplomacia* (Duchacek, 1990) (Soldatos, 1990) (Lecours, 2002); *protodiplomacia* (Duchacek, 1990) (Balthazar, 1999); *constituent diplomacy* (Kincaid, 1990); *diplomacia de múltiples niveles* o *multilayered diplomacy* (Hocking, 1993); *diplomacia plurinacional* (Aldecoa, 1999); *postdiplomacia* (Aguirre, 1999); *gestión internacional de las provincias* (Colacrai & Zubelzú, 2004), entre otros.

Más allá de esta variedad de definiciones, a los fines del presente trabajo se adopta la definición de Cornago Prieto (2010a) quien define a la actividad como "...la participación de los gobiernos no centrales en las Relaciones Internacionales, a través del establecimiento de contactos permanentes o ad hoc con entidades públicas o privadas extranjeras muy diversas, con el propósito de promover diversos aspectos socioeconómicos, culturales o medioambientales, así como cualquier otra dimensión exterior de sus propias competencias constitucionales..." (Cornago Prieto, 2010a, pág. 109). Considero, que esta definición resulta una de las más completas ya que reconoce las distintas facetas del fenómeno y una de las más adecuadas al caso argentino, ya que sugiere una implicación subnacional como complemento de la diplomacia nacional y no como un accionar paralelo, marginal o periférico, erigiéndolo como una contribución y un aporte de las esferas medias de gobierno a la política exterior de los gobiernos centrales (Estados).

En este punto, es necesario tener presente que los objetivos y las motivaciones para actuar en la arena internacional, difieren según las condiciones y las características particulares de cada unidad subnacional. Siguiendo a Keating (1999) diremos que, en términos generales, se pueden distinguir tres tipos de motivaciones para la participación internacional de las unidades subnacionales: económicas, culturales y políticas. Económicamente hablando, los gobiernos subnacionales salen al exterior a buscar inversiones, mercados y tecnología; en lo que a vínculos culturales refiere, muchas regiones buscan recursos y apoyo internacional especialmente cuando están enfrentadas con el Estado nacional o cuando, siendo minorías territoriales, su idioma nativo se encuentra en otro Estado; finalmente, las motivaciones políticas están presentes especialmente en



aquellas regiones con aspiraciones nacionalistas o cuando los líderes utilizan el ámbito internacional para la construcción nacional de su región.

En lo que al caso argentino refiere, vale decir que ya en la etapa previa a 1860, es decir a que el país quedara definitivamente constituido como el Estado que hoy conocemos, las provincias desplegaban una activa participación internacional que se destacaba por su carácter casi autónomo dado el escenario de federalismo imperante en la época.

Este accionar ha sido pormenorizadamente documentado en el libro *“Historia general de las relaciones exteriores de la República Argentina”* donde ha quedado expuesto lo que podríamos reconocer entonces como las primeras actividades de internacionalización subnacional impulsadas por las provincias argentinas previas a la organización nacional definitiva.

No obstante estos antecedentes, que reflejan la ya notable existencia de un fenómeno de internacionalización subnacional en una Argentina aún embrionaria, a los fines del presente trabajo y tomando como punto de partida la organización nacional definitiva, diremos que no fue sino a fines de los 80', principios de la década del 90' que este fenómeno terminó de adquirir mayor impulso y visibilidad. Así, en mayor o menor medida, varias provincias argentinas, favorecidas por el retorno a la democracia, aprovecharon la apertura de nuevos espacios de participación y decisión, y demostraron su intención de ejercer una política más activa a nivel internacional, intención ésta que se fue manifestando en acciones concretas que las fueron configurando como reconocidos actores en la arena internacional.

En este contexto, la creación del MERCOSUR, ha brindado un marco regional óptimo para que estas intervenciones subnacionales se dinamicen, a partir del impulso de cada vez más numerosas iniciativas de cooperación e integración política, económica y cultural entre las provincias. Por su parte, la reforma constitucional de 1994 le brindó cierto marco jurídico e institucional a esta participación internacional, dándole a los gobernadores y a los Estados provinciales la posibilidad de generar una política exterior propia y fortaleciendo así esa proyección subnacional.

Si bien el tema de la diplomacia subnacional viene siendo objeto de análisis y atención académica a nivel mundial, poco se ha estudiado con respecto a la Provincia de Tucumán que, a pesar de haber ido sufriendo marchas y contramarchas en su proceso de internacionalización, ha logrado un cierto protagonismo y posicionamiento internacional que vale la pena repasar.

Este trabajo busca entonces subsanar el apuntado vacío académico haciendo foco en la experiencia internacional de Tucumán durante el período que va del 2003 al 2011, coincidente con las dos primeras gestiones de gobierno de Alperovich (29/10/2003 al 28/10/2007 – 29/10/2007 al 28/10/2011).

Lo novedoso de esta investigación es que analiza la gestión externa de la Provincia de Tucumán partiendo de un análisis de su diseño institucional. En base a ello, se realiza luego, un repaso sobre su accionar externo, las iniciativas encaradas y los resultados obtenidos, intentando señalar cómo el diseño institucional de la Provincia, y las múltiples variantes ensayadas en este sentido durante el período bajo estudio, han contribuido a fortalecer su accionar exterior, consolidando la presencia de Tucumán en la arena internacional. Con ello, se busca aportar nuevas y enriquecedoras conclusiones en la temática.

A los fines de la organización, el presente trabajo está estructurado en cuatro capítulos.

El primero de ellos se refiere al marco metodológico del trabajo en el cual se presenta el abordaje a seguir y el tipo y método de investigación.

En el segundo capítulo se presenta una aproximación al caso particular de Tucumán, haciendo hincapié en el diseño institucional provincial y en las diferentes variantes ensayadas en aras a la conformación de un compacto mapa institucional puesto a disposición de la internacionalización subnacional. A su vez, en este capítulo, se hace un análisis del diseño normativo y constitucional de la Provincia y una descripción de su entramado productivo y su perfil exportador.

Seguidamente, los capítulos tercero y cuarto se focalizan en el estudio de caso, estando dedicados exclusivamente al análisis de la proyección internacional desarrollada por Tucumán. El capítulo tercero se concentra en las distintas iniciativas de internacionalización impulsadas por la Provincia, mientras que en el capítulo cuarto se evalúan los resultados de esas iniciativas y experiencias relevadas, determinando las motivaciones y la estrategia de inserción implementada y haciendo una medición del avance de la Provincia en su proceso de internacionalización.

Por último, se presentan una serie de conclusiones respecto tanto al caso de estudio como a los alcances de la investigación, evaluando los objetivos alcanzados y posibles desarrollos futuros.

## **CAPÍTULO I: MARCO METODOLÓGICO**

Cabe señalar que este trabajo de investigación apunta a explorar un fenómeno que, como ya se ha mencionado, si bien tiene un extenso desarrollo conceptual y goza de profundos análisis y aproximaciones teóricas, no ha merecido demasiada atención académica en lo que al presente caso de estudio refiere.

Al respecto, considera Padua (1979), que, aunque este tipo de estudios exploratorios permiten ganar “familiaridad” con la problemática, se enfrenta, sin embargo, con problemas de error respecto a la recolección de datos y problemas de comparabilidad por la falta de sistematización (Padua, 1979, pág. 31).

Por tal motivo el fenómeno se ha abordado partiendo de un repaso por la profusa bibliografía que permitió luego, siguiendo una investigación de tipo exploratoria, situar el caso de la Provincia de Tucumán en el contexto de ese debate más general, analizando sus proyecciones y los desarrollos alcanzados hasta el momento.

Para alcanzar los objetivos definidos en el párrafo anterior, se utilizó el método documental, mediante el cual se recopilaron fuentes secundarias con el objeto de hacer una revisión bibliográfica de los textos y un análisis crítico de los documentos públicos y privados que se pudieron reunir.

Por otro lado, se realizó una revisión exhaustiva de los archivos periodísticos y de los sitios webs del Gobierno de la Provincia de Tucumán y de todos los organismos involucrados en su proyección internacional, lo cual nos permitió tener acceso a las fuentes primarias. Asimismo, se recopilaron los archivos de los acuerdos y convenios internacionales firmados por Tucumán y se hizo un minucioso análisis de la legislación tucumana y un seguimiento de los proyectos e iniciativas de inserción internacional puestas en marcha.

Por último, se realizó un trabajo de entrevistas a los actores públicos y privados involucrados ya sea directa o indirectamente en el accionar y gestión internacional de la referida Provincia, lo que implicó la necesidad de realizar viajes a Tucumán para la realización de trabajos de campo que incluyeron recopilación de datos y relevamiento de información.

## **CAPÍTULO II: APROXIMACIÓN A LA PROVINCIA DE TUCUMÁN**

### **II.1. Descripción general de la Provincia**

Como se tiene dicho, en el marco del proceso de internacionalización experimentado por las provincias argentinas durante la década del '90, Tucumán ha ido desarrollando acciones de gestión externa que, tras marchas y contramarchas, se han ido consolidando a partir del 2003 y durante todo el período bajo estudio, y que han servido para dotar a la Provincia de mayor presencia internacional.

Sin embargo, vale destacar que Tucumán tiene una larga trayectoria de reconocimiento no sólo nacional sino también internacional.

En primer lugar, ya desde la época de la colonia, el territorio que actualmente conforma la Provincia de Tucumán se encontraba geográficamente ubicado en una zona intermedia entre el Río de la Plata y la región del Alto Perú, constituyendo el centro del Virreinato y configurando así un paso ineludible en la ruta comercial colonial. Como es sabido, la economía de esta época giraba en torno a la producción de minerales, siendo la plata, el producto económico primordial para la economía colonial. La gran productora de estos minerales era la región del Alto Perú, por lo cual se desarrolló un notable tránsito carretero que iba desde esta zona hasta el puerto de Buenos Aires, pasando por lo que hoy se conoce como la Provincia de Tucumán, que en ese entonces, se destacaba por la cría de mulas, caballos y asnos y por el desarrollo de una incipiente industria de carretas artesanales funcionales a ese tránsito carretero.

Luego, tras la decisiva Batalla de Tucumán, la Provincia fue elegida como sede del Congreso de la Independencia Nacional llevado a cabo en 1816, acontecimiento éste que le valió un reconocimiento histórico y mundial.

Desde entonces, y con mayor énfasis durante el siglo XX, Tucumán ha ido destacándose por su vida cultural rica y dinámica en los campos de ciencia, arte y deporte, a la vez que se ha ganado un lugar como la Provincia más industrializada del NOA.

Conocida como el “Jardín de la República”, Tucumán es la puerta de entrada de esta región que integra junto con las provincias de Santiago del Estero, Salta, Jujuy y Catamarca, y limita al norte con Bolivia y al oeste con Chile.

Tal como en los referidos tiempos de la colonia, la Provincia es hoy por hoy un nodo de transporte regional. El estar ubicada en el centro de la región NOA, le confiere una

posición estratégica para el comercio interno y del MERCOSUR, ya que está vinculada a los principales centros productivos del país a través de rutas nacionales que, teniendo como epicentro a San Miguel de Tucumán, conectan la Provincia y la región hacia todas las direcciones cardinales. Además, la red vial permite el acceso a los puertos del Pacífico en Chile, a través de los pasos fronterizos de San Francisco en Catamarca y Jama en Jujuy y el comercio regional con otros países limítrofes como Bolivia, Brasil y Paraguay. A su vez, y tal como será analizado en los capítulos subsiguientes, la conectividad aérea como vínculo comercial con el resto del mundo ha recibido, durante el período bajo estudio, un fuerte impulso de parte del sector público y privado, destacándose las inversiones en infraestructura aeroportuaria que han convertido a la Provincia en un importante centro nacional de cargas aéreas con destino internacional y en un verdadero nodo logístico y exportador regional<sup>1</sup>.

En este punto vale dejar asentado que esta destacada posición estratégica y su consecuente conectividad regional, han sido fundamentales en relación a las iniciativas de integración regional que ha desplegado la Provincia, tanto a través de los Comités de Integración con Chile, como del ZICOSUR, MERCOSUR y del acercamiento a Estados Paraguayos y del Sur Brasileño, que se repasarán oportunamente en los capítulos siguientes.

Por otra parte, además de poseer el centro comercial y distribuidor más importante de la región, Tucumán es el mayor polo industrial y comercial del Norte Argentino. Los principales indicadores económicos así lo señalan.

**Tabla 1**

<b>PBG de Tucumán en miles de pesos a precios constante de 1993, 2003-2009</b>		
<b>Año</b>	<b>PBG</b>	<b>Variación anual</b>
<b>2003</b>	4.935.432,97	7,27%
<b>2004</b>	5.310.860,93	7,61%
<b>2005</b>	5.824.894,52	9,68%
<b>2006</b>	6.271.083,11	7,66%
<b>2007</b>	6.820.004,63	8,75%
<b>2008</b>	7.152.105,21	4,87%
<b>2009</b>	7.335.234,00	2,56%
<b>Variación total '03 - '09</b>		<b>48,62%</b>

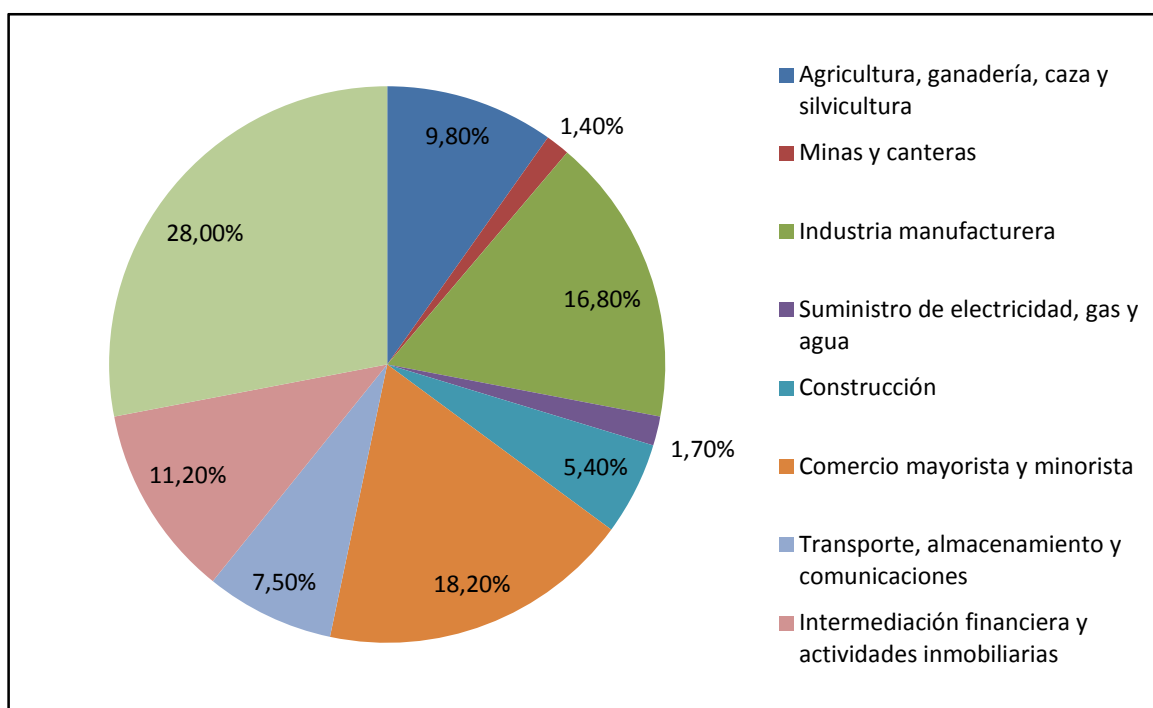
Fuente: Elaboración propia sobre datos del Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., del CEP y de la Dirección de Estadísticas de la Provincia de Tucumán.

<sup>1</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/396646/rural/aeropuerto-puede-convertirse-nodo-logistico-transporte-cargas.html> y <http://www.lagaceta.com.ar/nota/551268/economia/tucuman-nodo-logistico-exportador.html>

Como se puede observar en la Tabla 1, el Producto Bruto Geográfico (PBG) de la Provincia, alcanzó, en el año 2009 –última información disponible-, los 7.335.234 miles de pesos, lo que representa alrededor del 2% del Producto Bruto Interno (PBI) nacional<sup>2</sup> y equivale a un aumento de casi el 50% respecto del año 2003.

En 2009 la mayor participación sectorial correspondió al Sector Público (28%), al Comercio Mayorista y Minorista (18,2%) y a la Industria Manufacturera (16,8%). Por su parte, el sector Intermediación financiera y actividades inmobiliarias ocupó el cuarto lugar en incidencia, representando el 11,2% del PBG.

**Gráfico 1 Participación sectorial en el año 2009 en el PBG de Tucumán**



Fuente: Elaboración Fundación ExportAr sobre datos de Dirección de Estadísticas de la Provincia de Tucumán.

Por otra parte, la Provincia ha generado, en el año 2011, en total, un promedio de más de 165.000 empleos, liderado por el sector Servicios, que ha tenido un fuerte crecimiento desde el año 2003, generando un promedio de más de 65.000 puestos laborales, y seguido por el sector Comercio que ha ocupado más de 30.000 personas y los sectores de la Industria Manufacturera y el sector Agropecuario que han representado poco

<sup>2</sup> Datos obtenidos del *Informe especial: Tucumán*, pág. 6, elaborado por la Fundación ExportAr Argentina (2011b).

más de 25.000 empleos cada uno. De esta forma, Tucumán se ha destacado por tener una tasa de desocupación inferior al promedio de la región y del país (4,5% en el primer trimestre de 2012)<sup>3</sup>.

**Tabla 2**

Empleo asalariado registrado por sector -promedios anuales- en miles, 2003-2011								
	Total	Agricultura, ganadería y pesca	Minería y petróleo	Industria	Comercio	Servicios	Electricidad, gas y agua	Construcción
2003	92,8	17,9	0,3	19,3	15,1	35,7	0,9	3,7
2004	103,4	20,2	0,3	20,2	17,4	38,7	1,7	4,9
2005	116,6	22,8	0,3	21,4	19,5	43,2	1,7	7,7
2006	124,8	20,7	0,3	21,7	21,6	48,7	1,7	10,1
2007	139,6	21,7	0,4	22,6	25,7	55,3	1,7	12,2
2008	161,3	26,2	0,5	24,3	30,7	61,6	1,7	16,3
2009	157,6	24,3	0,5	23,9	30,6	61,5	1,6	15,2
2010	156,8	23,0	0,6	24,5	30,4	63,0	1,6	13,6
2011	165,3	25,4	0,5	26,3	31,8	66,3	1,6	13,3
<b>Variación '03 - '11</b>	<b>78,05%</b>	<b>42,02%</b>	<b>80,27%</b>	<b>36,61%</b>	<b>109,81%</b>	<b>85,85%</b>	<b>85,16%</b>	<b>263,15%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTESyS en base a Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP)

**Tabla 3**

Empresas registradas por sector -cuartos trimestres- 2003-2011								
Año	Total	Agricultura, ganadería y pesca	Minería y petróleo	Industria	Comercio	Servicios	Electricidad, gas y agua	Construcción
2003	8.075	1.305	9	681	2.240	3.532	14	294
2004	9.002	1.395	14	708	2.583	3.932	15	355
2005	9.611	1.424	12	756	2.768	4.217	15	419
2006	10.623	1.538	12	794	3.131	4.620	14	514
2007	12.395	1.608	13	887	3.950	5.316	14	607
2008	13.865	1.782	18	970	4.399	5.868	15	813
2009	14.039	1.768	18	990	4.445	5.907	15	896
2010	13.852	1.741	16	981	4.410	5.893	15	796
2011	13.930	1.727	16	985	4.453	5.976	16	757

Fuente: Elaboración propia sobre datos del Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTESyS en base a Sistema Integrado Previsional Argentino (SIPA)

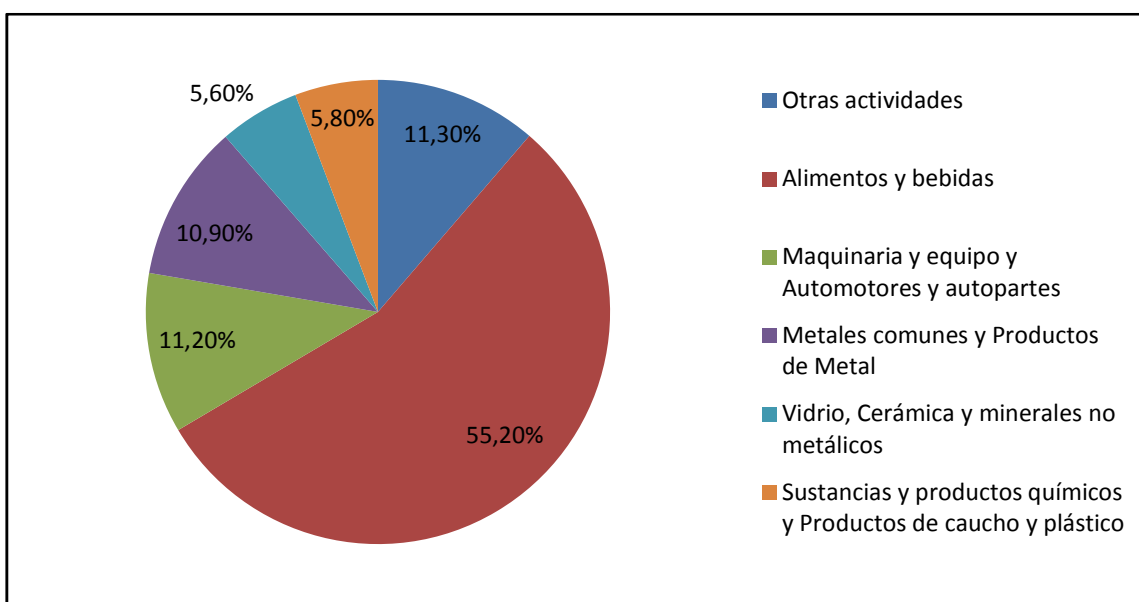
A su vez, la Provincia cuenta con más de 1.300 unidades industriales operativas y casi 14.000 empresas registradas lo que, en términos totales y tal como se observa en la tabla 3, ha sido un avance significativo con respecto a años anteriores. A nivel

<sup>3</sup> Datos obtenidos del *Informe Sintético de Caracterización Socio-Productiva: Tucumán*, pág. 381, elaborado por la Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias (DINREP) (2012).

concentración, la misma no ha variado mucho desde 2003, concentrándose las empresas principalmente en los sectores de Comercio, Servicios y Agricultura, ganadería y pesca.

Dentro de esta estructura, y siguiendo los datos arrojados por la Encuesta 2008 a PyMES industriales del Observatorio PyME Regional, Provincia de Tucumán, funcionan un total de 356 PyMES industriales, que, tal como lo ilustra el Gráfico 1, están fuertemente concentradas en el rubro Alimentos y bebidas, representando esta actividad el 55,2% del total. Le siguen en importancia los rubros de Maquinaria y equipo y Automotores y autopartes con el 11,2% y de Metales comunes y Productos de metal con el 10,9%.

**Gráfico 2 Distribución de las PyMES de Tucumán por rama de actividad**



Fuente: Encuesta 2008 a PyME industriales. Observatorio PyME Regional Provincia de Tucumán.

La estructura productiva de Tucumán es relativamente diversificada, con un peso de la Industria Manufacturera superior al del resto de las provincias de la región, que tiene su basamento en dos complejos agroindustriales integrados y nodales de su matriz productiva, como son el azúcar y el limón.

La actividad agrícola más importante es la que se desarrolla a partir del tradicional cultivo de la caña de azúcar. Este cultivo, pasó de ocupar 188.920 hectáreas en 2003 a una



superficie de 243.590 hectáreas durante el año 2011<sup>4</sup>, lo cual implica un incremento de casi el 29% de la superficie plantada, que representa a su vez, el 40% de la superficie total cultivable de la Provincia. El récord de producción de azúcar para Tucumán, fue de 1.525.190 tn., en el año 2005, estabilizándose hacia 2009-2010 alrededor de las 1.250.000 toneladas<sup>5</sup>.

Si bien la producción de caña se destina fundamentalmente a la producción de azúcar cruda y refinada, en el marco de esta actividad se obtienen también varios subproductos como la melaza y el bagazo. Este último sirve como materia prima para la producción de papel y para la cogeneración eléctrica favoreciendo así la complementariedad productiva con otras actividades provinciales. Un caso ejemplar de esta integración productiva ha sido la puesta en marcha en el año 2009 de la primera planta de producción de biogás del país, que cogenera energía eléctrica a partir del bagazo de la caña de azúcar y produce biogás a través del aprovechamiento de la industria cítrica. Por su parte, de la melaza (o miel pobre) se puede obtener, por fermentación, alcohol de quemar y alcohol medicinal o de licorería.

Otra actividad agrícola de gran importancia en la Provincia de Tucumán es la producción citrícola, donde se destaca la producción de limones que va desde la fruta en fresco empacada hasta jugos concentrados y aceites esenciales.

Tucumán es el primer productor, procesador y exportador mundial de derivados industriales del limón y el segundo exportador de limón en fresco a nivel global. Casi el 90% de la producción nacional tiene como origen a Tucumán. Tanto en lo que hace a la producción primaria como industrial, la actividad limonera en Tucumán es estructuralmente exportadora por lo que tiene un alto grado de certificación con normas requeridas por los mercados más exigentes y sofisticados del mundo.

También se producen otras variedades de cítricos como la naranja, la mandarina y el pomelo, pero el limón explica la casi totalidad de la producción del sector (más del 95%).

En cuanto al resto de la agricultura, la Provincia ha tendido hacia la diversificación de la actividad, destacándose los cultivos extensivos de soja, maíz y trigo, y otros cultivos industriales como el tabaco, todos ellos con muy bajo nivel de industrialización dentro de la Provincia.

---

<sup>4</sup> Datos obtenidos del informe *Tucumán: polo de inversión productivo 2011-2012*, pág. 58, según Fuente: Sociedad Rural y EEAOC, elaborado por el Ministerio de Desarrollo Productivo (2012).

<sup>5</sup> *Ibidem*.

Tucumán cuenta también con una rica producción hortícola donde sobresalen la producción de papa, pimiento, batata y porotos. Todos estos productos se destinan como productos frescos al mercado interno. Sólo una pequeña parte de ellos se procesa en la elaboración de conservas.

Son destacables también, otras producciones agrícolas, donde sobresalen particularmente tres productos que han demostrado, durante el ciclo bajo estudio, una trayectoria productiva y exportadora ascendente. Ellos son: la palta, la frutilla y los arándanos, habiéndose convertido Tucumán en el segundo productor nacional de frutillas y arándanos y el primer exportador nacional de frutillas, arándanos y paltas<sup>6</sup>.

El caso de la palta, que se presentó como una nueva alternativa agroindustrial no tradicional, resultó ser absolutamente novedoso en la Provincia, constituyéndose Tucumán como el primer productor nacional con una producción estimada de 6.000 toneladas de fruta y alrededor de 1.000 ha en producción<sup>7</sup>, concentrándose así, en la Provincia, el 75% de la producción nacional de paltas. La variedad *Hass*, la más difundida internacionalmente, cubre más del 90% de la superficie de explotación. En el 2009 alrededor del 40% de la producción, se comercializó en el mercado externo, siendo los países destino: España, Chile, Reino Unido, Francia, Paraguay y Holanda. Luego, y tal como se verá en los capítulos siguientes, la comercialización internacional se vio frenada por razones del tipo de cambio que afectaron la competitividad del sector, volcándose desde entonces, la producción, casi exclusivamente al mercado local.

Los casos de la frutilla y los arándanos son asimismo relevantes al consolidarse, luego del boom de plantaciones verificado en 2002-2003, como actividades en constante aumento en los niveles de producción, industrialización y comercialización (Sabel et al., 2012).

En el caso de las frutillas, la Provincia de Tucumán, ha sido tradicionalmente un importante proveedor de este producto, pero en los últimos años, el avance tecnológico, la adaptación de variedades a suelo tucumano y los esfuerzos conjuntos de organismos estatales y privados, han consolidado la cadena de producción de esta fruta, convirtiéndola en una importante fuente de ingresos y de ocupación de mano de obra<sup>8</sup>. Cabe destacar que el principal destino de la fruta fresca es el mercado interno. Sin embargo, en el caso de los

---

<sup>6</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/326583/rural/tucuman-sera-sedes-ldquoargentina-profrutal-2009rdquo.html>

<sup>7</sup> Datos obtenidos del Informe *Tucumán: Polo de inversión productivo 2011-2012*, pág. 17, elaborado por el Ministerio de Desarrollo Productivo (2012).

<sup>8</sup> Datos obtenidos del *Informe especial: Tucumán*, pág. 18, elaborado por Fundación ExportAr Argentina (2011b).

productos congelados, que explican el 60% de la cantidad de frutilla producida en la Provincia, su destino principal es la exportación.

Por su parte, las hectáreas dedicadas al cultivo del arándano en la Provincia han pasado de 60,1 en 2003 a 1.050 en 2011, mostrando esto, el gran crecimiento que ha verificado el sector durante el período bajo estudio, y que se ha traducido en la exportación de volúmenes ascendentes, alcanzando en el año 2011 un total de 8.000 toneladas exportadas<sup>9</sup>.

Tal como se verá oportunamente, el desarrollo de estos dos productos se ha visto favorecido por la acertada coordinación entre el sector público y privado. Esta articulación ha permitido una continua ampliación de la infraestructura productiva, reflejándose por ejemplo en las inversiones realizadas en el aeropuerto Tte. Benjamín Matienzo tendientes a exportar estos productos por vía aérea directamente desde la Provincia, lo que ha significado un importante aporte de competitividad. Tucumán se ha convertido así en el primer exportador nacional de arándanos, con 59 vuelos realizados, directamente desde la Provincia a los mercados de destino, a lo largo del año 2011<sup>10</sup>, lo que significó que más de la mitad del total exportado ese año partiera en vuelos desde Tucumán, mejorando así notablemente el porcentaje de partidas directas desde la Provincia<sup>11</sup>.

En cuanto a la actividad manufacturera se destacan las Industrias de la Alimentación, en base a la producción primaria de la Provincia. En el caso del azúcar por ejemplo, su producción está fuertemente eslabonada con la de golosinas y la de bebidas gaseosas.

Por otra parte, a partir de regímenes de promoción industrial que se instrumentaron a fines de los '60 y principios de los '70, se han desarrollado otros sectores de la Industria Manufacturera, en donde sobresalen la Industria textil y del calzado, el sector de Autopartes y camiones, el Papel, y la Metalurgia liviana.

En este punto la Industria Metalmeccánica merece especial atención ya que al ser en este rubro una de las más desarrolladas del NOA, las empresas de este sector no sólo satisfacen las demandas del mercado interno, principalmente de las industrias azucareras y cítricas, sino que también hacen frente a la demanda de la actividad minera nacional y de países limítrofes, lo que, como se verá en los capítulos siguientes, ha contribuido al

<sup>9</sup> Datos obtenidos del informe *“Tucumán: Polo de inversión productivo 2011-2012”*, pág. 62, según Fuente: Censo provincial de arándanos 2006 y Dirección de Estadísticas de Tucumán, elaborado por el MDP (2012).

<sup>10</sup> Datos obtenidos del Informe *“Tucumán: Polo de inversión productivo 2011-2012”*, pág. 11, elaborado por el Ministerio de Desarrollo Productivo (2012).

<sup>11</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/465741/economia/se-exporto-20porciento-mas-arandano-2010.html>

fortalecimiento de lazos comerciales regionales con Bolivia, Paraguay, Chile, Brasil y Uruguay, principalmente. Esta industria ha recibido además el espaldarazo de la Actividad Automotriz. Tal como señalara Ana Marchesi, quien fuera presidenta de la Cámara de Comercio Exterior de Tucumán y directora del IDEP, con los mercados autopartistas se han tecnificado muchísimas metalúrgicas del país, y ha crecido la demanda de los productos y servicios tucumanos, tanto en el mercado local como internacional<sup>12</sup>.

Respecto a la Minería, actualmente se explotan yacimientos de sal, mica, arcilla, limo, yeso, calizas, arena y canto rodado. Hay también cuarzo, areniscas silíceas y cuarzosas, granito y piedra laja, pero lo cierto es que esta industria todavía no tiene representatividad en las exportaciones provinciales.

En base a lo expuesto puede sostenerse que Tucumán presenta un perfil productivo en desarrollo, que si bien parte de productos tradicionales tiende a ampliarse cada vez más hacia nuevas actividades. La Provincia está marcando así una trayectoria diferente a partir de la diversificación hacia actividades de distinto nivel de procesamiento de materias primas y elaboración de productos industriales.

Finalmente, a partir de los sectores descriptos se perfila un variado y rico entramado productivo, que, a su vez, se refleja en una amplia oferta exportable compuesta tanto por productos primarios como por MOA y MOI.

Siguiendo la base de datos del Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT y del CEP, se observa que las exportaciones de Tucumán totalizaron alrededor de 1.023 millones de dólares en el 2011, lo que refleja un crecimiento que casi triplicó el total exportado en el año 2003 verificándose una expansión sin precedentes.

**Tabla 4**

<b>Exportaciones (en millones de USD)</b>	<b>2003</b>	<b>Part. (%)</b>	<b>2011</b>	<b>Part. (%)</b>	<b>Variación '03 - '11</b>
<b>Productos primarios</b>	172	44%	400	39%	132%
<b>Manufacturas de Origen Agropecuario (MOA)</b>	98	25%	327	32%	234%
<b>Manufacturas de Origen Industrial (MOI)</b>	119	31%	295	29%	147%
<b>Combustibles y Energía</b>	0	0%	0	0%	0%
<b>Total general</b>	<b>390</b>	<b>100%</b>	<b>1.023</b>	<b>100%</b>	<b>162%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre datos del Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., y del CEP.

<sup>12</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/380782/economia/metalmecanicas-textiles-se-reactivan.html>

Con respecto a la composición de las exportaciones, en el año 2011 el complejo cerealero se presentó como el de mayor dinamismo con una participación relativa del 11,1%. Los precios internacionales contribuyeron al aumento en las ventas de los principales productos del complejo –maíz y trigo-. Este complejo desplazó al azucarero de los principales complejos exportadores provinciales como consecuencia de la retracción de la producción de azúcar producto de las heladas que afectaron la zafra. El complejo frutícola, que participó de más del 50% de las ventas de la Provincia, experimentó un desempeño positivo producto de las mayores ventas de jugo concentrado y aceites esenciales de limón, cuyo aumento superó la retracción en las exportaciones de limón fresco. Ello se debió, en parte, a problemas en la campaña 2010-2011 como consecuencia de condiciones climáticas desfavorables que provocaron que la fruta fresca no alcanzara los estándares exigidos en el mercado externo por lo que fue destinada a la industria. Por último, el complejo automotriz – basado en la producción de partes y piezas de camiones, con destino preferente a Brasil en un esquema de intercambio intrafirma- se vio beneficiado por la continua expansión de la demanda internacional. Los tres complejos que encabezan el ranking provincial explicaron más del 70% de las exportaciones tucumanas<sup>13</sup>, repartándose el 30% restante en los productos detallados en la Tabla 5.

Ello da cuenta de una oferta exportable amplia y diversificada, que va tendiendo a la desconcentración. Esto se hace todavía más visible al analizar las proporciones exportadoras según los grandes rubros, que en 2003 estaban representadas en alrededor de un 44% por productos primarios, un 25% por MOA y casi un 31% por MOI, mientras que en el 2011 convergieron hacia porcentajes similares, significando los productos primarios un 39% de las exportaciones, las MOA casi un 32% y las MOI alrededor de un 29%.

Con respecto a los productos exportados, según declaraciones de autoridades provinciales, en 2003 se exportaban alrededor de 130 productos, superando hacia fines de 2010, los 200<sup>14</sup>.

Entre los principales productos exportados se destacan los presentados en la siguiente tabla:

---

<sup>13</sup> <http://www.mecon.gov.ar/peconomica/dnper/Complejos%20Exportadores%20provinciales%202011%20ve.pdf>, pág. 26.

<sup>14</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/404559/rural/productos-tucumanos-buscan-posicionarse-mercado-externo.html>

**Tabla 5**

<b>Principales productos exportados por Tucumán, 2011</b>		
<b>Descripción</b>	<b>Dólares</b>	<b>Porcentaje de dólares</b>
Jugos de frutas y hortalizas	146.356.344	14%
Cítricos	144.250.777	14%
Aceites esenciales y reinosoides (perfume, cosmética, tocador)	140.950.921	14%
Partes y piezas de vehículos y tractores	112.305.460	11%
Soja	81.857.454	8%
Maíz	81.797.898	8%
Resto de residuos alimenticios y preparados para animales	50.964.493	5%
Azúcar de caña en bruto	45.372.031	4%
Trigo	39.136.579	4%
Artículos de confitería sin cacao	33.595.754	3%
Resto de frutas frescas	27.757.509	3%
Frutas secas o procesadas	21.819.987	2%
Legumbres	18.312.282	2%
Papel, cartón y sus manufacturas	13.885.109	1%
Resto de MOA	11.083.736	1%
Resto de azúcar y artículos de confitería	8.909.205	1%
Resto de máquinas, aparatos y artículos mecánicos	6.728.700	1%
Resto	37.596.268	4%
<b>Total</b>	<b>1.022.680.507</b>	<b>100%</b>
**Sobre el total provincial exportado		
Fuente: Elaboración propia sobre datos del INDEC		

Por otro lado, y en cuanto a las principales empresas involucradas en el comercio exterior diremos que en general, un rasgo saliente de las exportaciones argentinas es su alto grado de concentración. Téngase presente que, si bien en el período bajo estudio ha crecido en Argentina el número de PyMES exportadoras y el monto exportado por las mismas, ha aumentado también la concentración, estando en manos de las empresas grandes el 90% del valor de las exportaciones totales argentinas del año 2011 y representando, por su parte, las PyMES sólo un 10% del total (Sarudiansky & Alarcón, 2012).

En el caso tucumano, asimismo, ha habido un leve incremento en el número de empresas exportadoras, que gracias al creciente fortalecimiento de PyMES pero todavía con un éxito relativamente bajo, han comenzado a explicar alrededor del 15% de las ventas externas provinciales. Esto ubica a la provincia entre las 10 primeras en cuanto a su participación en el total de exportaciones de las PyMES del país.

Aun así, el número total de empresas tucumanas exportadoras registradas en la base de datos de la Secretaría de Comercio Exterior dependiente del Ministerio de Economía de la Nación sigue siendo bajo (73 empresas), siendo el citrícola, uno de los sectores donde más se concentran las exportaciones en grandes productores o *traders*.

**Tabla 6**

<b>Exportaciones de las PyMES argentinas en millones de USD, 2011</b>		
<b>Provincia</b>	<b>Millones de USD EN 2011</b>	<b>Participación en el total país</b>
<b>Buenos Aires</b>	3,065	54,33%
<b>Santa Fe</b>	0,543	9,63%
<b>Mendoza</b>	0,508	9,01%
<b>Córdoba</b>	0,427	7,57%
<b>Entre Ríos</b>	0,125	2,22%
<b>San Juan</b>	0,125	2,22%
<b>San Luis</b>	0,112	1,98%
<b>Salta</b>	0,109	1,94%
<b>Tucumán</b>	0,083	1,48%
<b>Misiones</b>	0,083	1,47%
<b>Chubut</b>	0,076	1,35%
<b>La Rioja</b>	0,073	1,29%
<b>Corrientes</b>	0,046	0,82%
<b>Río Negro</b>	0,040	0,71%
<b>Capital Federal</b>	0,039	0,70%
<b>Catamarca</b>	0,034	0,61%
<b>Tierra del Fuego</b>	0,033	0,59%
<b>Neuquén</b>	0,023	0,41%
<b>Chaco</b>	0,023	0,40%
<b>La Pampa</b>	0,021	0,38%
<b>Santa Cruz</b>	0,017	0,31%
<b>Santiago del Estero</b>	0,016	0,29%
<b>Jujuy</b>	0,012	0,22%
<b>Formosa</b>	0,005	0,08%
<b>Total</b>	<b>5,641</b>	<b>100%</b>

\*Ordenado según participación en el total país  
Fuente: Elaboración propia en base a datos de CERA

En cuanto a los países receptores de exportaciones, de acuerdo a la base de datos del INDEC, en el año 2003 fueron 122 los países que recibieron exportaciones de origen tucumano, cifra que se elevó en el año 2011, a 151 países de destino, siendo evidente entonces que se ha evolucionado hacia la desconcentración y atomización de los destinos respecto a los receptores de los productos de origen tucumano.

Ello, y la incidencia que ha tenido cada país con respecto al total exportado, se observa con mayor detalle en la siguiente tabla:

**Tabla 7**

Exportaciones por país de destino (en millones de USD)*	2003	Part. (%)	2011	Part. (%)	Variación '03 - '11
Estados Unidos	51	13%	196	19%	282%
Brasil	68	17%	166	16%	144%
Países Bajos	31	8%	104	10%	239%
China	21	5%	83	8%	289%
Irlanda	1	0%	42	4%	4383%
Chile	10	3%	34	3%	242%
Italia	19	5%	26	3%	33%
España	23	6%	25	2%	8%
Rusia	23	6%	24	2%	3%
Reino Unido	16	4%	17	2%	5%
Resto	127	33%	308	30%	143%
<b>Total general</b>	<b>390</b>	<b>100%</b>	<b>1.023</b>	<b>100%</b>	<b>162%</b>

\*Ordenado según el total exportado en 2011  
Fuente: Elaboración propia sobre datos del Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T.

El principal país de destino de las exportaciones tucumanas en 2011 fue la Estados Unidos, con un 19% de participación, consolidándose casi exclusivamente debido a su rol de gran receptora de los productos frutícolas y azucareros. Brasil ocupó el segundo lugar, comprando alrededor del 16% de los productos exportados por la Provincia, realizando, la industria autopartista tucumana (accesorios, cajas de cambio, ejes, diferenciales, embragues, etc.), la mayor contribución respecto al intercambio comercial con el país carioca. Por su parte, Países Bajos ocupó el tercer lugar recibiendo, en este año, el 10% del volumen de exportaciones de la Provincia.

**Tabla 8**

Exportaciones por bloque de destino	2003	2007	2008	2009	2010	2011
Asia Pacífico	8%	11%	10%	10%	11%	12%
MERCOSUR	18%	25%	20%	14%	19%	17%
Nafta	16%	12%	12%	16%	19%	23%
Resto de ALADI	4%	9%	7%	9%	7%	7%
UE (27)	42%	27%	35%	32%	29%	28%
Resto del Mundo	11%	16%	17%	20%	15%	13%

Fuente: Elaboración del Instituto de Investigaciones Económicas, Facultad de Ciencias Económicas, U.N.T., sobre datos del INDEC.

Por último, y agrupados en bloque de destino, la UE, aunque ha ido perdiendo terreno a lo largo de los años, sigue siendo la principal receptora de exportaciones tucumanas. Seguidamente se ubica el Nafta cuyas compras representan un 17% del total



exportado y el bloque Asia Pacífico cuyos valores se mantienen desde 2003 alrededor del 10-12%.

Otro aspecto importante a mencionar es que Tucumán cuenta con destacados Centros de Estudios e Investigación que sirven de plataforma para la formación de profesionales especializados y trabajadores altamente capacitados para el desarrollo de las industrias locales. La generación de conocimiento científico y tecnológico y su procesamiento para permitir su aplicación en los procesos productivos son factores fundamentales en el desarrollo de ventajas competitivas para la Provincia.

Partiendo de esta base, se forman en la Provincia trabajadores con aptitudes destacadas, que han sabido incorporar y adaptar renovadas técnicas para la operación de labores cada vez más exigentes, desarrollándose así un pujante sector empresario, cuya vocación emprendedora e inversora impulsa la dinámica productiva provincial y sus estrategias comerciales.

Por su parte el Gobierno, a través de las instituciones que se repasarán a continuación, ha buscado contribuir de distintas maneras al desarrollo y al crecimiento económico que ha experimentado la Provincia durante el período bajo estudio<sup>15</sup>, y en su accionar ha ido desplegando las múltiples iniciativas de fortalecimiento de la posición internacional tucumana que se apuntarán en los capítulos siguientes.

Seguidamente entonces, se completará esta aproximación general a la Provincia de Tucumán, echando luz sobre las su diseño normativo y constitucional y señalando las sucesivas reformas encaradas, a partir del 2003, por el Gobierno Provincial respecto a su diseño institucional. Esto permitirá construir una idea de los distintos esquemas ensayados, y a partir de los cuales se fueron desarrollando las diversas iniciativas de proyección internacional impulsadas por la Provincia.

## **II.2. Diseño normativo y constitucional**

Tal como fuera adelantado en el apartado anterior, uno de los principales objetivos que se planteó el Gobierno al iniciar la gestión en el año 2003, fue la adecuación del marco normativo, jurídico y constitucional para que, entre otras cosas, fuera funcional al proceso de internacionalización que se pretendía encarar.

---

<sup>15</sup> <http://m.eldiario24.com/nota.php?id=287447>

En ese marco, se apuntó a la promulgación y modificación de numerosas leyes relacionadas con la materia que fueron moldeando el diseño normativo y constitucional de la Provincia, y que a continuación se repasarán.

## **II.2.a. Constitución Provincial (Reformada en el 2006)**

En el año 2006, y tras una larga tarea encabezada por el Poder Legislativo provincial, la Constitución de la Provincia de Tucumán fue reformada, adquiriendo una impronta marcadamente internacional en varios de sus artículos.

Ya, en el Preámbulo se menciona como objeto fundamental de la Convención Constituyente el de procurar la integración regional y latinoamericana.

Asimismo, el artículo 41 alude a la importancia de propiciar mecanismos de acuerdos con estados extranjeros e instituciones privadas en materia de residuos peligrosos y radioactivos. En el mismo sentido, los artículos 67 y 101 establecen las atribuciones del Poder Legislativo y Gobernador, respectivamente, en cuanto a la celebración de convenios internacionales. Así, el artículo 67 inciso 24º) establece que corresponde al Poder Legislativo *“Aprobar o desechar los tratados y convenios que el Poder Ejecutivo celebre con la Nación, con otras provincias y con organismos e instituciones internacionales, de acuerdo con la atribución que esta Constitución y la Constitución Nacional confiere a los gobiernos provinciales”*. Mientras que el artículo 101 inciso 14º) enumera como una atribución y deber del Gobernador el de *“Celebrar convenios con otras provincias, con la Nación y organizaciones e instituciones internacionales, con el objeto de fijar políticas comunes, de integración y desarrollo regional y de Administración de Justicia, con aprobación de la Legislatura y del Congreso de la Nación, según corresponda”*. Por su parte el Capítulo Tercero de *Ciencia y Técnica* establece, mediante el artículo 147 como uno de las funciones de la Provincia, la de impulsar la vinculación y cooperación interprovincial, regional, nacional e internacional, científica y tecnológica. A su vez, el Capítulo Cuarto, dedicado a la Integración Regional, reza en su artículo 148: *“La Provincia podrá celebrar convenios de integración regional en los que se atribuya a una organización o institución regional de la que forme parte, el ejercicio de competencias de esta Constitución. Corresponderá a los poderes públicos, según los casos, la garantía del eficaz cumplimiento de tales convenios y de las resoluciones que emanen de los organismos regionales creados en virtud de la presente prescripción”*.

Se observa entonces cómo, mediante su nuevo articulado, la Constitución Provincial tendió a darle un marco normativo a la gestión externa provincial, mencionado la integración como uno de los objetos fundamentales del accionar de la Provincia y reglamentando así ciertas prácticas de proyección internacional que habían comenzado a multiplicarse entre las provincias argentinas.

Completan el diseño normativo vinculado a la temática bajo estudio, las leyes de promoción económica y de fomento a la inversión que se referirán a continuación.

## **II.2.b. Leyes de promoción económica y de fomento a la inversión**

En lo que a promoción económica y fomento a la inversión estrictamente refiere, vale decir que ya a principios de los '70, el Poder Ejecutivo y los organismos públicos en general, tomaron como eje la Ley de Promoción Económica (Nº 3.883). Dicha ley propicia y promueve desde entonces, la radicación de empresas que desarrollan actividades industriales, y las del mismo rubro que realizan inversiones para ampliar su capacidad productiva.

Otras leyes de relevancia en este sentido, son la Ley Nº 6.705 que promueve y resguarda las iniciativas privadas que tengan por finalidad mejorar la calidad o cobertura en la provisión de bienes, servicios o actividades a cargo del Estado, generar nuevos puestos de trabajo en la Provincia, entre otras; y la Ley Nº 7.124 que declara a la actividad agroindustrial azucarera y sus derivados como estratégica y de prioritario interés para el crecimiento y desarrollo socio económico de la Provincia, estableciendo preferencia en los beneficios de promoción industrial y de promoción y fomento a la innovación tecnológica.

Vale destacar además, que este entramado normativo se profundizó a partir del 2003. Así y bajo iniciativa del Poder Ejecutivo, se han promulgado varias otras normas tendientes al fortalecimiento productivo, de inversiones y, en ese sentido, a la inserción internacional.

La Ley Nº 7.886 promulgada el 08 de Junio de 2007 establece el Sistema de Fomento a la Inversión derogando la Ley Nº 6.699 que establecía el Régimen de Promoción Industrial en la Provincia.

Esta nueva ley tiene como principales objetivos los de propiciar la instalación de nuevos emprendimientos productivos y la ampliación de las inversiones de los ya existentes, impulsar la implementación de procesos de producción e industrialización destinados a

mejorar la calidad ambiental, favorecer la radicación de la actividad industrial y turística en las zonas de escasa población y con marcada tendencia migratoria, promover la creación de Parques, Áreas Industriales y Áreas Turísticas, apoyar la expansión y el fortalecimiento de las MIPyMES y el desarrollo de la actividad cooperativa en la Provincia, promover la instalación de industrias que incorporen nuevas tecnologías, entre otros.

A tales fines, se creó además, el Fondo de Fomento a la Inversión destinado a subsidiar y financiar proyectos de emprendimientos asociados al sector agrícola, ganadero forestal, energético alternativo renovable, de la construcción, minería, forestal y turismo.

Por su parte, la ley N°8.201, fomenta la inversión en el sector turístico, mientras que la ley N°8.259, sancionada el 11 de marzo del 2010 y mediante la cual Tucumán adhiere a la Ley Nacional de Inversiones Extranjeras N°21.832, dispone la obligatoriedad de brindar a la inversión extranjera un tratamiento igualitario con respecto a la inversión local, a la vez que abre la posibilidad para que el inversor extranjero pueda repatriar utilidades a su país de origen.

### **II.3. Diseño institucional**

Como ya fuera dicho, en sus inicios, parte del proceso de inserción internacional se concentró en la creación de instituciones que fueran funcionales a los objetivos de internacionalización planteados por el Gobierno Provincial.

Aún más, tal como se verá a lo largo de este trabajo que analiza el fenómeno bajo estudio desde una perspectiva marcadamente institucional, la disposición de instituciones abocadas a la internacionalización ha sido una de la base sobre la que se ha erigido la gestión externa tucumana.

Por ello se esbozarán a continuación con detenimiento, tres mapas institucionales que buscan retratar tres momentos diferentes del diseño institucional tucumano en relación a las dependencias abocadas a su proyección internacional durante el período bajo estudio.

A los fines del presente trabajo, se pondrá especial atención en las experiencias de las dependencias del Ministerio de Desarrollo Productivo (MDP) y de las distintas Secretarías de Estado que se fueron creando para promover la internacionalización provincial.

Ello, sin subestimar los esfuerzos que, día a día, dedican otras organizaciones y asociaciones en este sentido, como ser la Cámara de Comercio Exterior de Tucumán, la Unión Industrial Tucumán, las diferentes instituciones educativas y de investigación de la

Provincia, la Fundación del Tucumán, y el sector privado en general, que a partir de su articulación y accionar coordinado, colaboran con los organismos gubernamentales, complementando esfuerzos y propendiendo siempre al desarrollo económico, social y ambiental sostenible de Tucumán y a su posicionamiento internacional.

### **II.3.a. Primer mapa institucional**

En el 2003, al momento de iniciarse la gestión gubernamental bajo estudio, la Provincia se encontraba en una situación de verdadera postergación y vacío institucional. No contaba con organismos de promoción de las exportaciones y mucho menos con un órgano de coordinación y vinculación con el exterior, capaz de afrontar la tan mentada tarea de proyección internacional.

Da cuenta de esto un informe elaborado en el año 2004 por el CFI en el marco del proyecto “Análisis de las alternativas para la creación de una Agencia de Promoción del Sector Externo en la Provincia de Tucumán”. Es curioso cómo, en ese informe, a través del repaso por las principales agencias de promoción existentes en el país en aquel entonces, se equipara a la EEAOC y a la Fundación del Tucumán con estas agencias, siendo, en realidad, una un centro de estudios e investigación, y la otra un espacio que nuclea al empresariado tucumano y teniendo, sin embargo ambas, poco que ver con actividades de promoción del sector externo propiamente dichas. Ello demuestra la falta de herramientas institucionales con las que contaba la Provincia y, más específicamente, el Gobierno que asumió en el 2003 para iniciar un proceso de inserción internacional.

En atención a estas carencias y ante la evidente necesidad de renovar la estructura de vinculación de la Provincia con sus pares federales en el país, así como también con otras unidades políticas y organizaciones en el exterior, se procedió a rediseñar el mapa institucional creando primero el MDP y dependientes de él varias áreas en cabeza de las cuales se delegó la responsabilidad de implementar políticas de gestión internacional poniendo, de esta forma, en marcha el proyecto de internacionalización.

A continuación se hará un repaso por los principales lineamientos del Ministerio cuyo organigrama se acompaña como Anexo 1.

## **Ministerio de Desarrollo Productivo (MDP)**

Como ya se refiriera, este Ministerio fue creado en noviembre de 2003 con el objetivo de formular planes y programas tendientes a lograr el desarrollo económico de la Provincia, facilitar la actividad económica productiva del sector privado, priorizar la asistencia al sector de los pequeños productores agropecuarios, desarrollar una política ambiental enmarcada en el desarrollo sostenible de la Provincia, contribuir a la apertura de nuevos mercados y asistir el acceso de los emprendedores emergentes a ellos, y promover lazos efectivos de integración regional.

En un principio, la gestión del Ministerio se organizó alrededor de la puesta en marcha de dos Secretarías y seis Entes Autárquicos, a saber: la Secretaría de Estado de Desarrollo Productivo dividida en la Subsecretaría de Asuntos Agrarios y Alimentos y la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior; la Secretaría de Estado de Medio Ambiente; y el Ente Autárquico Tucumán Turismo, la EEAOC, el IDEP, el Ente Regulador de Servicios de Agua y Cloacas de Tucumán, el Ente Provincial Regulador de Energía de Tucumán y la Sociedad Aguas de Tucumán (SAT-SAPEM).

Dentro de este mapa institucional y a los fines del presente trabajo, se destacarán a continuación, la organización de la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior y del IDEP.

### **Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior**

Dependiente de la Secretaría de Estado de Desarrollo Productivo del MDP, la misión que se planteó esta Subsecretaría al momento de su creación fue fomentar, orientar y controlar el desarrollo de las actividades industriales, incentivando las inversiones para la radicación de nuevos emprendimientos productivos, como así también proponer, promover, coordinar y ejecutar la política de comercio exterior tendiente al impulso de esa actividad.

Esta dependencia apuntaba a impulsar el mejoramiento de la competitividad empresarial con énfasis en las MIPyMES, organizar y propiciar eventos de marketing comercial destinados a la promoción de la producción, realizar estudios de mercado para orientar la producción, incentivar el intercambio regional de productos y la participación de las empresas en el comercio exterior, y por último, brindar asistencia técnica y capacitación en forma coordinada con otros organismos nacionales e internacionales.

Desde el aspecto funcional, la Subsecretaría se organizó a través de dos direcciones: de Industria y MIPyME y de Desarrollo Productivo para la Exportación, las que a su vez, se dividieron en distintos departamentos, dándole especificidad a las labores desarrolladas por cada una.

### Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP)

Respecto de este organismo, vale decir que en 2005, un estudio de relevamiento realizado en conjunto con el BID, reveló la existencia de un fuerte pedido de participación de los sectores productivos en organismos mixtos (públicos-privados). Tras ello, se decidió la creación del IDEP que tuvo como misión canalizar las acciones que condujeran al desarrollo económico competitivo, con generación de empleo y sustentabilidad ambiental.

En lo que al objeto de esta investigación refiere, la creación del IDEP, ha sido importante ya que a través del cumplimiento de sus objetivos institucionales ha buscado fortalecer las empresas existentes y promover la creación de nuevas empresas, la reconversión productiva, la incorporación de valor agregado a las cadenas productivas, la implementación de políticas de calidad y la internacionalización de las empresas tucumanas mediante la exportación (artículo 2 de la Ley N°7594).

Así, este ente autárquico se ha erigido como el brazo ejecutor de las políticas de promoción y competitividad en el comercio exterior de la Provincia, confluyendo al objeto de la internacionalización de la producción.

A su vez, es el punto de encuentro entre el Estado y el sector privado para consensuar, crear e implementar los programas, las políticas y herramientas de desarrollo productivo para Tucumán. Trabaja articuladamente con entidades del conocimiento y la innovación, productores, cámaras y diversos actores del sector público.

Es una entidad administrada por un directorio mixto integrado por doce miembros, cuatro del sector público y ocho representantes de la actividad privada, pertenecientes a distintos sectores productivos: Comercio y Servicios, Industria pesada, Industria liviana, Turismo, Citrícola, Azucarero, Hortícola y Restantes sectores productivos, y liderada por un Gerente General interino y por un Presidente, que es el Sr. Ministro de Desarrollo Productivo.

Desde el punto de vista funcional, el IDEP está dividido en cuatro áreas, a saber: área de Promoción de Inversiones, área de Competitividad, área de Inteligencia Comercial y

Promoción de las Exportaciones, y por último, el área de Administración de la Marca Tucumán, que actúan de manera coordinada realizando diversas tareas.

Entre sus labores de impronta internacional el IDEP desarrolla y promueve la aplicación de la marca “Tucumán” con estándares de calidad internacional; asiste a empresas en el intercambio, complementación y asociación con otras extranjeras, especialmente del MERCOSUR, Chile y Comunidad Andina; realiza informes de mercado interno e internacional para los productos producidos en la Provincia; articula con organismos provinciales, nacionales e internacionales los programas que puedan ser aplicados a la realidad productiva tucumana, que incluyan un amplio espectro, como financiamiento, innovación tecnológica y capacitación; participa en ferias y exposiciones para la promoción tanto de la oferta exportable como de los atractivos turísticos provinciales.

Además, para promover y captar inversiones que permitan posicionar a la Provincia como un centro de inversión, trabaja junto al sector privado mediante la creación de un banco de proyectos, la generación de información útil para el inversor y su acompañamiento, antes, durante y después de la inversión. También se realizan acciones específicas de “capital emprendedor”, permitiendo que emprendedores tucumanos desarrollen sus proyectos o lleguen con sus propuestas a potenciales inversores.

Para promover la sustentabilidad y la competitividad de empresas locales, implementa programas específicos que apuntan a mejorar la ecuación económica de las empresas, facilitar el acceso al crédito, lograr la certificación de normas de calidad y la conformación de clústeres asociativos.

El IDEP fomenta las alternativas de asistencia financiera disponibles en el mercado y asiste técnicamente a las empresas en el análisis, formulación y evaluación de proyectos de inversión, facilitando de esta manera el acceso al crédito, mediante la puesta a disposición de programas y líneas de financiamiento como ser la “Línea del Fondo de Fomento Productivo”.

A través del área de inteligencia comercial, realiza un seguimiento estadístico del comercio exterior, evaluando cuáles son los productos bienes y servicios que Tucumán inserta en el mundo y detectando las principales demandas insatisfechas del mercado internacional que la Provincia podría llegar a satisfacer con su oferta exportable.

A su vez, para calificar y promover las exportaciones, brinda capacitación a las empresas y financia y estimula la participación en eventos comerciales (ferias, rondas de negocios y misiones comerciales) a medida de cada sector. Los objetivos en este sentido



son consolidar y aumentar las exportaciones promoviendo su diversificación tanto en productos exportados como en mercados alcanzados y la creación de estrategias asociativas de exportación.

Por último, el área de Administración de la Marca Tucumán mediante la cual se creó, a partir de un proceso de construcción colectiva, la Marca Provincia, siendo Tucumán la única Provincia a nivel nacional que cuenta con una marca, se encarga de administrar la marca que tiene tres tipos de uso: turismo, cultura y negocios, a través de los cuales se busca proyectar una imagen Provincial armónica y unificada.

### **II.3.b. Segundo mapa institucional**

Luego de un primer año de puesta en marcha y consolidación de la estructura gubernamental trazada en el 2003 y paralelamente a las acciones que se empezaban a proyectar desde el MDP a través de sus múltiples dependencias, se diseñó un nuevo mapa institucional (Anexo 2) buscando complementar las gestiones del Ministerio y profundizar las acciones que se estaban llevando a cabo.

Así fue como se decidió la creación de dos nuevas Secretarías, de impronta más bien política, con las que, en cierta forma, se pretendió descentralizar algunas acciones vinculadas al relacionamiento externo, distribuyéndolas y asignándolas a estas dos nuevas Secretarías.

#### **Secretaría de Estado de Políticas de Integración Regional y Desarrollo Sustentable**

En junio de 2005, se creó la Secretaría de Estado de Políticas de Integración Regional y Desarrollo Sustentable. Las metas establecidas por el Poder Ejecutivo al momento de su creación giraron en torno al fortalecimiento de la región NOA.

Entre los objetivos más importantes se destacaban: la integración de la región NOA, la defensa de los intereses regionales, el desarrollo global de la zona, lograr el cumplimiento de un rol protagónico en la integración regional, la inserción en los planes de infraestructura para el desarrollo regional implementados por el Gobierno Nacional, entre otros.

### **Secretaría de Estado de Cooperación Internacional**

A su vez, en noviembre de 2005, con la intención de establecer un área específica que fuera responsable de optimizar los recursos provenientes de la cooperación internacional, se incorporó a la estructura del Poder Ejecutivo, la Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, determinándose como su misión la de generar, apoyar, promover y gestionar programas, proyectos y actividades de cooperación internacional de la Provincia, que garantizaran el enlace institucional en todas aquellas materias que lo requirieran.

Desde esta Secretaría se pretendía difundir la información referida a la Cooperación Internacional en todas las áreas del Estado Provincial, optimizar la utilización de los recursos provenientes de la cooperación internacional y promocionar el sistema de becas para el intercambio cultural, científico y tecnológico, actualizando, asimismo, información sobre las posibilidades de estudios, becas e intercambios internacional entre la comunidad tucumana.

#### **II.3.c. Tercer mapa institucional**

Lo cierto es que en la práctica, las dos Secretarías anteriormente mencionadas no impulsaron gestiones de relevancia, fallaron en la articulación y evidenciaron, incluso, ineficiencia de esfuerzos al superponerse en sus misiones y funciones.

Por ello, en diciembre de 2007, movido por la profundización de los procesos de integración regional y por el convencimiento de que era conveniente concentrar todas las funciones atinentes a las relaciones internacionales, cooperación internacional e integración regional en un único organismo a fin de efficientizar esfuerzos y lograr una mejor consecución de sus objetivos, el Gobierno decidió reemplazar las Secretaría de Estado de Políticas de Integración Regional y Desarrollo Sustentable y Secretaría de Estado de Cooperación Internacional, suprimiéndolas y unificándolas en una sola Secretaría, que pasó a llamarse Secretaría de Estado de Relaciones Internacionales.

Tal como se verá a continuación, lo que se buscaba con esta nueva Secretaría era profundizar las acciones atinentes a materias de relaciones internacionales desde un solo ámbito con competencias específicas.

Seguidamente, mediante Decreto Acuerdo del 11/08/08, la composición inicial del MDP fue modificada, eliminándose la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior, cuyas funciones se dividieron entre la SERI, el IDEP y una nueva Secretaría de Estado creada

dentro del MDP, la Secretaría de MiPyME y Empleo. El objetivo apuntado en este caso fue la necesidad de eficientizar el funcionamiento de las estructuras del Poder Ejecutivo. Con ello se completó lo que dimos en llamar el Tercer mapa institucional (Anexo 3).

### **Secretaría de Estado de Relaciones Internacionales (SERI)**

Según lo expresado por el Sr. Embajador José Alberto Vitar, quien participara de la génesis de la SERI constituyéndose asimismo como el primer Secretario de Relaciones Internacionales de la Provincia, al momento de crear la SERI se tomaron como modelos algunas reparticiones de la Provincia de Buenos Aires, Corrientes, Córdoba, Mendoza y Salta, siendo éstas las únicas provincias que contaban en sus diseños institucionales con áreas como la que se pretendía crear en Tucumán<sup>16</sup>.

A grandes rasgos, lo que se buscó con la creación de la SERI fue impulsar estrategias, programas y proyectos destinados a superar el aislamiento de la Provincia de Tucumán, a consolidar un posicionamiento de la Provincia en el contexto regional e internacional, que había perdido en décadas anteriores, y a incrementar las vinculaciones de Tucumán con el mundo, teniendo como eje principal el relacionamiento político, cultural y de cooperación internacional.

Dirigida en sus inicios por el Cdor. José Alberto Vitar y actualmente por el Dr. Luis A. Bravo, la Secretaría cumple un rol fundamental en la interacción de la Provincia con el exterior, destacándose, entre sus funciones, las siguientes: formular políticas, estrategias, programas y proyectos de Estado tendientes a fomentar la inserción Regional e Internacional de la Provincia; promover la participación de la Provincia en el proceso de integración de la región NOA; fortalecer el rol de la Provincia en el MERCOSUR; impulsar y coordinar el proceso de integración de Tucumán con el Norte de Chile, asegurando la participación plena del Gobierno en los Comités de Integración Fronteriza; asistir a las distintas áreas de la Administración Pública Provincial en la materia específica de cooperación internacional, en procura de optimizar la utilización de los recursos provenientes de la misma; proponer y gestionar convenios de cooperación y asistencia con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales y Universidades Nacionales y Extranjeras; promover las ofertas existentes en materia de becas internacionales de formación y otras oportunidades educativas en el exterior; generar vínculos entre la Provincia y todos aquellos

---

<sup>16</sup> Entrevista con el Sr. Embajador José Alberto Vitar, ex Secretario de Relaciones Internacionales de la Provincia de Tucumán, realizada el 7 de agosto de 2013.

organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales que desarrollan programas y planes tendientes a mejorar la inserción de la Provincia en el escenario internacional, entre otros.

Resumiendo, a lo largo de este capítulo, que ha intentado ser una aproximación a la Provincia de Tucumán proyectada desde la perspectiva de su proceso de internacionalización, han quedado planteadas ideas estructurales del caso de estudio sobre las cuales se volverá permanentemente al analizar tanto las iniciativas como los resultados de la inserción internacional tucumana. A continuación, será importante entonces tener presentes los lineamientos básicos de la estructura productiva provincial y su oferta exportable, esbozados en el presente, y sobre todo, el esquema institucional apuntado del que, como se verá, han ido desprendiéndose y encaminándose las distintas iniciativas de proyección internacional.

## **CAPÍTULO III: INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LA PROVINCIA DE TUCUMÁN.**

### **INICIATIVAS**

Planteado el reconocimiento de los gobiernos subnacionales como actores imprescindibles en el sistema y la cooperación internacional, y arraigándose la tendencia de internacionalización subnacional en Argentina, la Provincia de Tucumán, cuya realidad fuera descripta en el capítulo anterior, ha puesto en marcha, a partir del año 2003, distintos proyectos tendientes a incorporar la gestión internacional como parte de sus políticas de gobierno.

En ese marco, y tal como anteriormente se refiriera, la Provincia ha ensayado múltiples variantes en cuanto a su diseño institucional, lo que le ha hecho movilizarse por sus propios medios en busca de la consecución de objetivos políticos y económicos relevantes en el terreno internacional, adquiriendo progresivamente mayor notoriedad.

Así, el abrirse al mundo implicó, para Tucumán, la puesta en marcha de distintas iniciativas tendientes a obtener mayor visibilidad en el concierto externo, dándose a conocer en su propia realidad y potencialidad, e imponiéndose como un nuevo actor internacional.

Este capítulo estará dedicado entonces a repasar esas iniciativas dividiéndolas en iniciativas de integración regional, de cooperación internacional y de fortalecimiento del entramado productivo y promoción de exportaciones, dejando para el capítulo cuarto la evaluación de sus resultados.

#### **III.1. Iniciativas de integración regional**

##### **III.1.a. Participación de la Provincia en ARDNOA**

ARDNOA es un organismo regional formado en 2010 y compuesto por las cinco provincias del NOA: Catamarca, Salta, Santiago del Estero, Jujuy y Tucumán, cuya creación surgió como iniciativa del PNUD y cuenta con el apoyo del área de Cooperación de la Cancillería Argentina.

El objetivo del proyecto era instrumentar mecanismos de articulación de políticas públicas de interés común a las provincias que integran la Región para el desarrollo y consolidación de tramas productivas y sociales, buscando principalmente una vinculación conjunta y activa al comercio internacional, y pensando en un desarrollo económico y social

integrado. Las expectativas eran que al final del proyecto quedara instalado un espacio institucional interjurisdiccional en el cual se articularan y programaran la aplicación de políticas públicas de interés común tendientes a disminuir las desigualdades regionales de desarrollo.

Haciendo un repaso por el accionar externo de la Provincia, se encuentra un antecedente de esta agencia cuando, en los inicios del proyecto, los gobernadores de las cinco provincias que conforman la Región, se reunieron en Jujuy<sup>17</sup> con la aspiración común de lograr la integración, como sinónimo de responsabilidad social, procurando el bienestar de su población.

Más adelante, en el año 2010, y tras una reunión llevada a cabo en Tucumán, se firmó un convenio mediante el cual se decidió constituir un Consejo de Gobernadores de la Región, como máxima instancia de conducción política e institucional del proceso de integración anunciado y crear ARDNOA<sup>18</sup>, a efectos de implementar las políticas y estrategias que defiera ese Consejo de Gobernadores.

En el marco de este proyecto, se estableció un Comité de Dirección integrado por representantes de cada una de las provincias que desarrolló, durante el año 2010, un trabajo constante elaborando el marco jurídico de funcionamiento de la Agencia.

Ya a finales del 2010 y con la firma del referido convenio, finalizó la intervención del PNUD, quedando en manos de la propia Agencia, el cumplimiento de los objetivos encomendados.

Así, durante el año 2011 se gestionó ante la CAF –con resultado positivo- el otorgamiento, a la Provincia de Tucumán, de cooperación técnica no reembolsable para financiar el desarrollo y diseño de los aspectos técnicos, administrativos e institucionales necesarios para la puesta en marcha de la Agencia.

Sin embargo, y tal como se señalará en oportunidad de evaluar los resultados de esta iniciativa, los avances han sido lentos y escasos.

### **III.1.b. Participación de la Provincia en la Región Norte Grande Argentino**

La Región denominada Norte Grande se creó en base a la unión de dos grupos regionales: el NEA (Misiones, Corrientes, Chaco, Formosa) y NOA (Jujuy, Salta, Catamarca, Tucumán y Santiago del Estero), caracterizándose por ser una región muy heterogénea, con

<sup>17</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/342657/politica/nueva-agencia-para-desarrollo-noa.html>

<sup>18</sup> <http://www.undp.org.ar/nov274.html>

asimetrías en términos de indicadores económicos y sociales y de una variada estructura productiva.

A pesar de que el proceso de conformación de la Región se fue gestando como un proceso de integración espontánea y cuenta con antecedentes remotos, como la firma de un tratado de integración en el año 1987, la voluntad política de conformar esta región, no terminó de concretarse sino hasta el año 1999, cuando las provincias suscribieron el Tratado Parcial Interprovincial de creación del Norte Grande Argentino (NOA-NEA).

Este Tratado hace referencia a las prioridades en lo referente a su ubicación estratégica, a su integración física y a su proyección externa. Entre los considerandos se sostiene por ejemplo la necesidad imperiosa de promover con urgencia el desarrollo de un Corredor Bioceánico que asegure la vinculación regional con los puertos de Chile en el Océano Pacífico y con los del sur de Brasil en los estados de Santa Catarina y de Río Grande do Sul en el Océano Atlántico, haciéndose mención en este sentido al máximo interés del Corredor Bioceánico Ferroviario, la hidrovía Paraná-Paraguay y el Gasoducto del MERCOSUR<sup>19</sup>.

A partir de allí, y tras numerosas marchas y contramarchas en el proceso de integración, la Región Norte Grande logró finalmente avanzar en su organización e institucionalización al firmarse, en julio de 2004, en Resistencia, Chaco, el estatuto del Norte Grande<sup>20</sup>, mediante el cual se reglamentó el funcionamiento del Consejo Regional del Norte Grande, de su junta ejecutiva, y de la secretaría técnica.

En el proceso de consolidación de la Región merecen destacarse las iniciativas tendientes a gestionar con firmeza obras de infraestructura clave, destinadas a disminuir los costos del flete (rutas, puertos, hidrovía, ferrocarril) y a viabilizar o disminuir los costos de producción local (electricidad, gas, agua, caminos). Ello en base a los objetivos estratégicos del Corredor Bioceánico, del Ferrocarril Belgrano y del Gasoducto del Nordeste (Zubelzú, 2005a, pág. 37-38).

Tal como sostuvo Zubelzú (2005a), en el caso de Tucumán se ha trabajado intensamente para rehabilitar la Red Ferroviaria línea General Belgrano que va desde Cruz Alta (Tucumán) hasta Rosario de la Frontera (Salta), (...) lo cual permitirá lograr la integración ferroviaria que tanto las Provincias del NOA y NEA anhelan convirtiendo a Tucumán en un centro Multimodal de cargas por ser la única Provincia del NOA que cuenta

---

<sup>19</sup> <http://www.regionnortegrande.com.ar/?institucional=2>

<sup>20</sup> <http://www.regionnortegrande.com.ar/?institucional=37>

con ambos ramales ferroviario (Nuevo Central Argentino–General Belgrano) (Zubelzú, 2005a, pág. 63).

Sin embargo, hacia finales del período estudiado, este proyecto no ha podido concretarse<sup>21</sup>, siendo su materialización una de las principales demandas que se le ha efectuado al Gobierno desde el sector privado<sup>22</sup>.

Sí se ha avanzado, por ejemplo, en la implementación del Programa de Competitividad del Norte Grande (PCNG) impulsado desde la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y producción de la Nación, con financiamiento del BID, que se ha planteado como propósito aumentar la competitividad de los conglomerados productivos seleccionados en la Región.

En el caso de la Provincia de Tucumán se han seleccionado, en acuerdo con el Gobierno Provincial, tres conglomerados productivos, a saber: Conglomerado Porcino<sup>23</sup>, Conglomerado Metalmecánico y Conglomerado de Frutas Finas, que han elaborado cada uno su plan de competitividad, sobre el cual el PCNG ha aplicado diferentes instrumentos de apoyo vinculados al financiamiento de los proyectos y al fortalecimiento de las instituciones y las capacidades locales.

Por último, vale destacar que hacia fines del período bajo estudio, se impulsó un proyecto de Ley Nacional que buscaba promover el desarrollo de la Región Norte Grande, previendo la disminución del IVA en algunos ítems y otras exenciones impositivas tendientes a favorecer el asentamiento de empresas e industrias y reparar así las históricas postergaciones en que estuvo sumida la Región<sup>24</sup>. Finalmente el proyecto no tuvo acogida legislativa con lo cual fue imposible su concreción, dejando un sabor amargo de cara a la consolidación de la Región.

### **III.1.c. Participación de la Provincia en los Comités de Integración Fronteriza**

La participación de la Provincia en los Comités de Integración Fronteriza se enmarca en lo que se ha dado a conocer como paradiplomacia transfronteriza.

Siguiendo a Gallardo Pérez (2007) se dirá que en esta variante de la actividad internacional subnacional, el elemento central es la contigüidad geográfica o física y

<sup>21</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/522905/estacion-garmendia-fue-depredada-luego-demolida.html>

<sup>22</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/453319/economia/integracion-al-belgrano-cargas-prioridad.html>

<sup>23</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/353277/rural/sector-porcino-tiene-mucho-para-crecer-generando-trabajo-inversion-e-ingresos.html>

<sup>24</sup> <http://www.regionnortegrande.com.ar/?noticia=19085>



constituye probablemente la modalidad más extendida y utilizada por el Gobierno de una región situada en la frontera estatal con otro país. Se trata de colectividades territoriales que poseen continuidad física aun cuando pertenecen a dos o más Estados nacionales. Por lo tanto, son poseedoras del acervo común que toda vecindad otorga de manera casi natural y que habitualmente da lugar a regímenes de cooperación, muchas veces con expresión jurídica propia (Gallardo Pérez, 2007, pág. 49).

En este punto es importante destacar que Tucumán no es una Provincia limítrofe con países vecinos. Pese a ello, tal como sostuviera Colacrai (2010), el espacio de contactos que ofrecen los Comités de Integración no sólo ha merecido el reconocimiento de las provincias fronterizas, sino que además ha concitado el interés en participar por parte de otras provincias que se beneficiarían, sobre todo con la construcción de obras de infraestructura en las áreas de pasos fronterizos (Colacrai, 2010, pág. 316). Este último vendría a ser el caso de la Provincia de Tucumán, que se destaca por su participación en dos Comités, a saber: ATACALAR y NOA-Norte Grande.

Así ha pasado a formar parte de un sólido proyecto de integración argentino-chileno plasmado en la creación de numerosos Comités de Integración Fronteriza que tienen su origen en el “Acta de Entendimiento de Buenos Aires” firmada por las Repúblicas de Chile y Argentina en 1984, donde se hace referencia a la constitución gradual de tales foros con el objetivo de avanzar en el tratamiento bilateral de proyectos de integración entre ambos países de cara al desarrollo y profundización de los lazos de integración en todos los ámbitos entre los Estados que los integran.

Sin embargo, no fue sino hasta el año 1997, con la celebración en Santiago de Chile del “Acuerdo entre la República de Chile y la República Argentina para Establecer un Reglamento para los Comités de Frontera”, que se ordenó el funcionamiento de estos Comités y se reguló institucionalmente su actividad. Este reglamento fue luego reformado como consecuencia de la firma del “Tratado de Maipú de Integración y Cooperación” suscripto en el año 2009 justamente con el objetivo de fortalecer los lazos ya entablados entre los países.

A continuación se hará un repaso por la intervención de Tucumán, en los referidos Comités.

## **ATACALAR**

El Comité de Integración Fronteriza con Chile, ATACALAR, agrupa en una macro zona a la Región de Atacama de Chile y a las provincias de Catamarca, La Rioja, Córdoba, Tucumán, Santa Fe y Santiago del Estero, de la República Argentina; y tiene competencia sobre dos pasos fronterizos: San Francisco (Catamarca) y Pircas Negras (La Rioja).

Esta macro-región se conformó en el 1996 y se consolidó definitivamente como Comité de Frontera (hoy de integración) en el año 1997. En el año 2005 se incorporaron las provincias de Santiago del Estero y Córdoba. Tucumán lo hizo en 2006, pero no fue sino hasta julio de 2008 que adquirió la categoría de miembro pleno. Santa Fe, por su parte, se incorporó en el año 2011.

Uno de los principales objetivos de la región ATACALAR es el postulado de un Corredor Bioceánico que atraviese a sus estados miembros, como así también, la promoción de oportunidades comerciales.

Los lineamientos estratégicos que se proponen son: desarrollo del capital humano, modernización institucional y de la gestión regional, promoción de la investigación e innovación, protección social, diversificación y mayor dinamismo de la economía regional, integración y ordenamiento del territorio para un desarrollo armónico, entre otros.

Desde su incorporación pero con mayor énfasis a partir de que adquirió la categoría de miembro pleno, Tucumán ha participado activamente tanto en las Reuniones Preparatorias del Encuentro Anual, como en todas las Reuniones y plenarios llevados a cabo en el marco del Comité.

A lo largo de sus participaciones, las delegaciones tucumanas han puesto énfasis en la importancia de los pasos fronterizos de Pircas Negras y San Francisco, insistiendo en la necesidad de realizar acciones tendientes a la consolidación de las vías de acceso a esos pasos internacionales.

Asimismo se ha insistido en la necesidad de elaborar un Plan de Trabajo público-privado que permitiera aprovechar las oportunidades que surgen como resultado de las acciones de facilitación al comercio y tránsito de personas, tratadas en el Comité, para lograr el desarrollo de acciones comerciales e inversiones, y promover asociaciones estratégicas para el acceso conjunto a terceros mercados.

En este sentido es dable señalar también que, por primera vez desde su creación, Tucumán fue designada sede de una Reunión Preparatoria de este Comité. Lo más

destacable de esta reunión fue el anuncio del Gobierno de Atacama, sobre la decisión chilena de pavimentar durante 2009 los 180 kilómetros que quedaban pendientes en el lado trasandino del Paso San Francisco.

A su vez, en el año 2008 y en el marco de la celebración del XI Plenario del Comité de ATACALAR la comitiva tucumana oficial que asistió a la reunión, viajó acompañada por un grupo de empresarios tucumanos que participó de la IV Rueda de Negocios “Atacama Expande Fronteras” destinada al rubro minero, propiciándose la concreción de negocios entre empresarios tucumanos y chilenos.

Además, a lo largo del encuentro, la Provincia manifestó su interés en el desarrollo del Paso San Francisco, como vía de acceso de los productos tucumanos al Pacífico. En ese sentido, se realizó una presentación referida a las obras necesarias para la plena habilitación de la Ruta Nacional 65 (Concepción–Andalgalá) que permitiría a Tucumán ser el centro del corredor sur del llamado Eje de Capricornio y que tendría terminal en los puertos del sur de Brasil, sobre el Atlántico, y los puertos chilenos cercanos a la zona, usando el Paso de San Francisco para la salida al Pacífico.

Por otra parte, y con el fin de promover la constitución del Comité como un bloque económico-comercial, se acordó, en el año 2008, generar y facilitar la concreción de un clima de negocios entre el Norte Argentino y el Norte Chileno, y luego ambas asociadas con otras regiones, nombrándose al IDEP como organismo responsable del seguimiento y ejecución de los proyectos que se desarrollaran. En este sentido, se asumió el compromiso de coordinar acciones a fin de identificar sectores productivos de las provincias integrantes de ATACALAR con el objetivo de promover la constitución de entes de comercialización binacional.

También durante esta reunión, la Provincia tuvo un destacado protagonismo en las comisiones de turismo, en la cual se trabajó conjuntamente en la organización del Rally Internacional Dakar Argentina-Chile, y en la comisión de cultura, en cuyo marco se firmó un convenio de cooperación cultural y de intercambio de capacitadores entre Tucumán y la Región de Atacama.

Es de destacar además, que por primera vez desde su incorporación, Tucumán fue designado como sede de un Plenario del Comité de Integración, llevado a cabo en abril de 2009 y a lo largo del cual las autoridades chilenas insistieron en la necesidad de promover la integración comercial<sup>25</sup>. Además, se remarcó en general, la necesidad de continuar

---

<sup>25</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/322811/economia/atacama-impulsa-contacto-comercial.html>

reforzando los mecanismos de integración efectiva en los ámbitos cultural, financieros, de infraestructura, energético, productivo, agrícola y de desarrollo turístico conjunto para enfrentar la crisis financiera internacional. En esta oportunidad, Tucumán insistió también en la importancia de la realización de obras de infraestructura, en especial obras viales sobre la Ruta nacional 65, que significarían para la Provincia, la posibilidad de abrirse sobre los puertos del pacífico para acceder a los ávidos mercados asiáticos que demandan de forma creciente los alimentos que la Provincia produce. En este sentido, ponderaba el por entonces Secretario de Relaciones Internacionales, José Vitar, las posibilidades de Tucumán de quedar como eje de un corredor vial de integración entre Brasil, Argentina y Chile<sup>26</sup>.

Ya durante el año 2010, se firmó un convenio de Cooperación Técnica no Reembolsable con la CAF, mediante el cual esa organización financió una investigación realizada por un grupo de consultores, que elaboraron los Lineamientos Generales para un Plan de Desarrollo Estratégico de la Región de ATACALAR. Ese trabajo de consultoría concluyó con un seminario que consistió en la primera parte de una serie de acuerdos que negoció la Provincia de Tucumán junto al gobierno de Catamarca y el de Atacama en Chile, para que la CAF financie la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico de la Región.

Por último, vale mencionar que, a tono con el mayor protagonismo que ha ido adquiriendo la Provincia en las distintas reuniones, Tucumán se destacó en la reunión del Comité llevada a cabo en el año 2011, por su participación en la comisión de minera y medioambiente, proponiendo la integración de los catastros mineros de la macroregión, como así también, por su protagonismo durante el desarrollo de la Mesa de Género, intercambiando información y experiencias acerca de la atención y prevención de la violencia de género. La SERI organizó asimismo la participación provincial en la Feria Productiva realizada en el marco de este mismo encuentro, donde la Provincia estuvo representada con un stand productivo y uno cultural.

### **NOA–Norte Grande**

Por su parte, el otro Comité que integra Tucumán, el Comité del NOA–Norte Grande, está conformado por las provincias de Salta, Jujuy y Tucumán, de la República Argentina y por las Regiones de Arica, Iquique, Tocopilla y Antofagasta, de la República de Chile, y posee jurisdicción para los Pasos Internacionales de Jama (Jujuy) y Sico (Salta).

---

<sup>26</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/322405/economia/tucuman-eje-corredor-integracion-trinacional.html>

Al igual que ATACALAR, su funcionamiento es supervisado y coordinado por las Cancillerías de Argentina y Chile y persigue como objetivo impulsar la integración y superar las múltiples barreras que dificultan el comercio recíproco.

Tucumán participaba de este Comité en carácter de “observadora” desde su creación, pero en el año 2008, a partir de la creación de la SERI, comenzó a tener una presencia más constante y fuerte, convirtiéndose en octubre de ese año en miembro pleno.

Las acciones del Comité permitieron un importante desarrollo de infraestructura, principalmente en el paso fronterizo de Jama y en menor medida en el de Sico, lo cual permitió la evolución del tránsito de personas y de cargas, favoreciendo la conectividad de la Provincia de Tucumán.

Además, en el marco de este Comité, se firmaron diversos acuerdos de importancia trascendental para la Provincia. Por un lado, en noviembre de 2006, se suscribió entre el Gobierno Regional de Antofagasta (Chile) y Tucumán, un protocolo cuyo objetivo fue constituir un ámbito de gestión común con el propósito de generar asociatividad interempresarial local y transfronteriza con fines de complementariedad económica con miras a la comercialización de productos en mercados constituidos por las regiones participantes. En esa misma oportunidad, la Provincia suscribió un acuerdo con la Compañía Portuaria Mejillones S.A. (Puerto Angamos) de la Región de Antofagasta, República de Chile, mediante el cual Puerto Angamos cedió el uso de piso sin cargo para ser utilizado como depósito de cargas en tránsito.

A su vez, desde su creación y con mayor énfasis, a partir de su incorporación como miembro pleno, Tucumán participó de todas las reuniones del Comité, destacándose en el plenario del 2009, por su activa participación en la comisión de Cooperación y Coordinación policial, aportando e intercambiando información para el cumplimiento de funciones específicas en la temática y relacionadas principalmente con cuestiones de narcotráfico y trata de personas. La Provincia adquirió protagonismo también en referencia a temas culturales, comprometiéndose a cooperar con la Región de Antofagasta en temas relacionados con luthería.

Durante el año 2010, Tucumán tuvo el honor de ser la sede de la XXII Reunión Plenaria del Comité, en cuyo marco, recibió la visita de los principales representantes de los gobiernos de la región. En esta oportunidad, la Provincia se comprometió a gestionar los medios para reactivar el diseño de circuitos turísticos integrados y se destacó por su participación en la comisión de salud, donde expuso las características del Plan Nacer y su

gestión en el mismo y presentó la oferta educativa para la formación de profesionales en su Facultad de Medicina. Por su parte, el Gobierno chileno se comprometió a flexibilizar las trabas fitozoosanitarias, lo cual beneficiaría la entrada de productos tucumanos, a la vez que se planteó la posibilidad de que empresas exportadoras tucumanas utilizaran los puertos chilenos para sacar sus productos al exterior<sup>27</sup>, lo cual, como se verá más adelante, ha impactado positivamente sobre el desempeño exportador provincial. A su turno, reconocidos exponentes del encuentro, coincidieron en el futuro propicio para la integración productiva tucumano-chilena. En este sentido, se destacaron las posibilidades de intercambio comercial de productos agropecuarios tucumanos y del sector metalmeccánico, de necesidad fundamental para el desarrollo de la industria minera chilena<sup>28</sup>.

Por último, en la Reunión Plenaria del Comité llevada a cabo en abril de 2011, se convino continuar con la visita de empresarios de la Región del NOA al Puerto de Iquique para profundizar el conocimiento de la oferta logística de esa ciudad. En materia de Turismo se acordó celebrar un *work shop* Salta–Tucumán, en conjunto con el empresariado del rubro con la convicción de que el intercambio turístico no solamente es crecimiento económico sino que también aporta al proceso de integración entre los pueblos. En la comisión de Deportes se acordó la firma de un Convenio entre el Instituto Nacional de Deporte, el postgrado de medicina del Deporte de la Facultad de Medicina UNT y la Sociedad Tucumana de Medicina del Deporte. Asimismo, se celebró la culminación de la primera etapa del proyecto de restauración de los Menhires sito en El Mollar, Tucumán.

### III.1.d. Participación de la Provincia en ZICOSUR

ZICOSUR es un proyecto integracionista de carácter multinacional-transregional, integrado por el sector público, con participación de privados, que reconoce como antecedente la existencia del Grupo GEICOS, una alianza de sectores privados, impulsada por sectores empresarios de Salta y Jujuy.

Es básicamente un proceso de cooperación subregional ubicado en el corazón de América del Sur e integrado por las regiones de Arica, Iquique, Tocopilla, Tarapacá, Antofagasta y Atacama del Norte Grande de Chile; todos los Departamentos de Bolivia, excepto La Paz (aunque sólo participan activamente Santa Cruz y, en menor medida, Tarija); las Provincias de Jujuy, Salta, Chaco, Tucumán, Santiago del Estero, Catamarca, Corrientes,

<sup>27</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/392491/politica/chile-da-paso-favor-productos-tucumanos.html>

<sup>28</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/392195/politica/saltar-relacion-regional-argentina-seria-imperdonable.html>

Formosa y Misiones; así como el Estado de Mato Grosso Do Sul; todos los Departamentos de la República del Paraguay y los Departamentos del Sur de Perú, a saber: Arequipa, Moquegua, Puno y Tacna.

La región comprendida por la ZICOSUR, resulta de particular importancia, no sólo por su ubicación geográfica estratégica, sino también por las múltiples fuentes de recursos humanos, naturales y energéticos que posee, suficientes para enfrentar los competitivos mercados internacionales.

Su objetivo principal es lograr la inserción de la subregión en el contexto internacional como medio para alcanzar el desarrollo económico social, favoreciendo las economías regionales respecto de los centros económicos fundamentales del MERCOSUR. Tiende a la articulación de un corredor bioceánico a través del cual comerciar con la Cuenca del Pacífico y los mercados de Asia, objetivo éste que se ve favorecido por su posición geográfica, al pertenecer a la Cuenca del Pacífico y estar a menos kilómetros de los puertos chinos, en comparación con MERCOSUR.

Apunta también a la promoción de la realización de obras de infraestructura procurando su financiamiento, aunque este objetivo se ha visto trabado por la carencia de personería jurídica de la ZICOSUR. Además, se destaca por su gran actividad en ámbitos que van más allá de los intereses económicos, de infraestructuras y planeamiento regional, para comprometerse, progresivamente, en emprendimientos institucionales, culturales y de coordinación interuniversitaria (Colacrai, 2010, pág. 321).

Si bien ZICOSUR nació bajo el influjo de la alianza Salta-Antofagasta, a partir del 2003, el Gobierno tucumano visualizó la posibilidad de una reformulación de su espíritu, tornándola funcional con los objetivos de Tucumán y de la región en su conjunto, especialmente en lo que implica a la posibilidad de diversificar los destinos de las exportaciones mediante el acceso a los mercados de la Cuenca del Pacífico, a saber: China, Corea del Sur, Japón, Tailandia, Malasia, Indonesia, Australia, Nueva Zelanda, México, Estados Unidos y Canadá.

Fue justamente en septiembre de ese año, que Tucumán se erigió como sede del encuentro anual de ZICOSUR, en cuyo marco se avanzó sobre el eje de intercambio comercial entre la región y el Asia-Pacífico buscando crear alianzas y establecer convenios entre los mismos. También en dicha oportunidad, la Provincia de Tucumán se comprometió a poner en marcha un plan de emergencia vial con el fin de reconstruir la red caminera deteriorada en un 80%.

Luego, bajo el influjo de la SERI, la Provincia reforzó su presencia en la región, participando de todos los encuentros organizados en el seno de ZICOSUR y ganando espacio en los niveles de decisión. Se destaca, por ejemplo, su participación en la Comisión Agropecuaria y Alimentaria del X Encuentro Internacional de la región, llevado a cabo en noviembre de 2007. Allí, los representantes tucumanos solicitaron, con fundamento en estudios llevados a cabo por prestigiosos centros de investigación, entre ellos la EEAO, cesen las trabas chilenas a la comercialización de la palta tucumana, moción que finalmente resultó exitosa.

También en el Plenario de Gobernadores, Prefectos e Intendentes llevado a cabo en la ciudad de Salta en octubre del 2009, la Provincia tuvo una participación destacada. Allí, y en oportunidad de tratar la temática referida a los pasos fronterizos, el representante tucumano expuso su preocupación por que la región evitara caer en discusiones estériles y se concentrara en unir puertos a través del transporte multimodal, remarcando así la importancia de la conectividad integral<sup>29</sup>.

A su vez, en el 2009, se elaboró un Protocolo de Intenciones entre el CODESUL y la ZICOSUR que contuvo medidas tendientes al fortalecimiento del comercio exterior con los mercados internacionales, a promover la integración como mecanismo para lograr el desarrollo económico social de las regiones que lo integran, a coordinar esfuerzos productivos de transporte y distribución y a crear un foro de comunicaciones donde las partes pudieran dar a conocer sus respectivos planes de inversión, proyectos de infraestructura, acciones de promoción turística, comerciales y culturales.

También en una reunión llevada a cabo en el 2009, la Provincia anunció la formulación de un proyecto conjunto para la implementación de una guía georeferenciada para la región NOA que contaba con financiamiento del PNUD. Asimismo, propuso aplicar esta guía en una primera instancia en el NOA, como proyecto piloto, pensando luego en su aplicación en el ámbito ampliado de ZICOSUR.

Además, a lo largo de estos encuentros se procedió a analizar el impacto de la crisis financiera mundial en la macroregión y la posibilidad de coordinar acciones conjuntas para afrontarla. Por otro lado, con el objetivo de fomentar el intercambio comercial, se decidió la realización de misiones comerciales exploratorias al Asia Pacífico, de la cual participaron no sólo funcionarios sino también dirigentes de cámaras empresarias tucumanas.

---

<sup>29</sup> [http://www.zicosur.org.ar/Nueva\\_ZICOSUR/documentos/acta\\_salta.pdf](http://www.zicosur.org.ar/Nueva_ZICOSUR/documentos/acta_salta.pdf)



Durante 2010, Tucumán participó de todas las reuniones organizadas en el seno de la ZICOSUR. Asimismo, una comitiva integrada por autoridades de la SERI, del IDEP y empresarios tucumanos, asistió, tal como se verá en oportunidad de tratar las gestiones de marketing comercial, a la EXPO CRUZ, una de las ferias de negocios más importantes de Latinoamérica, llevada a cabo en Santa Cruz, Bolivia.

A su vez, en el año 2011, la SERI, en conjunto con el Ente Cultural de Tucumán, organizó la participación de la Provincia en la I<sup>o</sup> Feria Internacional del Libro–ZICOSUR que se realizó en la Ciudad de Antofagasta, donde tuvo la oportunidad de estrechar vínculos culturales con los demás integrantes de la Región.

### **III.1.e. Participación de la Provincia en el MERCOSUR**

Además de la participación activa en los diferentes Comités de Integración fronteriza, el Gobierno consideró de vital importancia el fortalecimiento de la presencia de la Provincia, en el ámbito de integración por excelencia del cual participa Argentina: el MERCOSUR. De allí la estrecha vinculación entre este proceso regional y la conformación de la agenda externa de Tucumán.

Siguiendo la categorización de Gallardo Pérez (2007) diremos que este tipo de accionar externo se inscribe en lo que se ha dado a conocer como paradiplomacia transregional. Señala el citado autor que este tipo de paradiplomacia hace referencia al vínculo entre regiones que no tienen contigüidad física pero que forman parte de un mismo entorno geográfico, cultural y político (...) Por lo tanto, resulta natural que frente a intereses o desafíos comunes los gobiernos subestatales actúen también de consuno, promoviendo la coordinación interregional o la asociatividad con otras regiones vecinas de características similares (Gallardo Pérez, 2007, pág. 49-50).

En este marco es preciso apuntar que Tucumán ha privilegiado el espacio regional brindado por el MERCOSUR como instrumento idóneo para pelear una mejor inserción internacional en la vastedad de sus objetivos y alcance, constituyendo para la Provincia, este proceso de integración regional, una importante vía de acceso a la actividad subnacional.

En este sentido es destacable, tanto la realización, en la Provincia, de la Cumbre de Presidentes, así como su participación en el FCCR.

### **Participación de Tucumán en el FCCR**

Este Foro forma parte de la estructura institucional del MERCOSUR y se trata de una importante iniciativa tendiente a facilitar el protagonismo de las provincias y regiones subnacionales en el proceso de integración y a estimular el diálogo y la cooperación entre las autoridades de nivel municipal, estadual, provincial y departamental de los Estados partes del MERCOSUR, hasta entonces circunscripto a las Cancillerías de los Gobiernos centrales.

Si bien fue creado en Belo Horizonte, Brasil, en el año 2004, no fue sino a partir del 2007 que Tucumán empezó a participar con mayor protagonismo en el mismo.

La primera aparición de la Provincia en el FCCR se dio en el marco de un encuentro de gobernadores del noreste brasileño y del NOA, llevado a cabo en la Provincia de Tucumán en mayo de 2007. Allí, además de destacarse como la anfitriona del evento, la Provincia insistió en tres ejes de acción: la cooperación universitaria, el desarrollo regional y el turismo.

Durante 2007 y 2008 la Provincia sólo participó en las reuniones plenarios del FCCR, destacándose a fines del 2008, la designación del Gobernador Alperovich como Coordinador Pro Témpore del Foro de Gobernadores<sup>30</sup>, asunción que se llevó a cabo en Belem Do Pará, en enero de 2009. Esta designación significó un enorme reconocimiento tanto a la Provincia como a la figura del Gobernador. Simultáneamente implicó para la Provincia la responsabilidad del manejo y diseño de la agenda de actividades del FCCR durante 2009, en combinación con los Coordinadores Nacionales del mismo.

En el 2009 y a tono con ese nombramiento, el Gobernador y la Provincia participaron tanto en las reuniones ordinarias como en el plenario llevado a cabo en diciembre de ese año. Además, se avanzó en la organización de un seminario sobre la crisis económica mundial y su impacto en la región que con la participación de la CAF, pretendía ser el puntapié para la conformación de un ámbito de elaboración y articulación de acciones para preservar y profundizar el proceso de integración ante las amenazas y tensiones generadas por la crisis mundial. Sin embargo, el evento fue suspendido en reiteradas ocasiones y nunca se realizó. Lo mismo sucedió con la programación de un seminario sobre biocombustibles que interesaba a Tucumán particularmente por su condición de Provincia azucarera, pero que tampoco se concretó.

---

<sup>30</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/305408/politica/alperovich-desde-enero-presidira-foro-mercosur.html>

A lo largo del año 2010, la Provincia participó de todas las reuniones y plenarios del FCCR y también propuso la organización de un seminario sobre corredores bioceánicos, pero que al igual que los anteriores, nunca se llevó a cabo.

Ya en 2011, con el cambio de autoridades de la SERI, la Provincia perdió continuidad en sus asistencias a las reuniones, retomando sus participaciones recién a fines de dicho año.

### **Organización de la XXXV Cumbre de Presidentes del MERCOSUR**

Por otra parte, destacándose como uno de los acontecimientos más importantes para la Provincia de Tucumán dentro de su proyecto de internacionalización, se encuentra la organización y desarrollo de la Cumbre de Jefes de Estado del MERCOSUR, realizada en una Provincia del interior por primera vez en la historia del bloque regional.

La Cumbre, que tuvo lugar en el mes de julio de 2008, se llevó a cabo en el marco de la reunión ordinaria del Consejo Mercado Común, siendo para Tucumán un privilegio ser sede de dicha Cumbre.

Durante la Cumbre la SERI tuvo a su cargo la realización de diferentes eventos que se realizaron en forma paralela a tan importante reunión. Los mismos fueron organizados y ejecutados en coordinación con las correspondientes áreas de la Cancillería Argentina y del Gobierno provincial tales como: Ente Tucumán Turismo, Secretaría General de la Gobernación y la Dirección de Protocolo y Ceremonial.

En las semanas previas a la reunión de los Jefes de Estado se organizó un seminario, dirigido a la comunidad tucumana en general, que se denominó: “El Desarrollo del MERCOSUR y la Cumbre de Tucumán”. El mismo tenía por objetivo principal acercar a la ciudadanía tucumana información y elementos de análisis acerca del MERCOSUR.

Asimismo, se llevó a cabo la denominada “Cumbre Social” bajo el título: “¿Qué MERCOSUR queremos? Las Propuestas de la Sociedad Civil”. Este espacio tuvo por objeto reunir a referentes sociales y organizaciones no gubernamentales, a los fines de acercar el proceso de integración a la sociedad civil. La SERI tuvo a su cargo la coordinación de la organización de este encuentro, que constituyó un verdadero éxito por el número de participantes, la calidad de los debates y el orden en que se desarrolló.

Por otro lado, el día 30 de junio, en forma conjunta con la Coordinación de Integración Productiva del Ministerio de Relaciones Exteriores y en colaboración con una

comisión de empresarios PyMES de Tucumán, la SERI organizó una “Cumbre PyMES”, bajo el lema “Diálogo por la Integración Productiva”. Este encuentro tuvo como objetivo fortalecer la complementariedad productiva de empresas del MERCOSUR y especialmente la integración en las cadenas productivas de las PyMES y de las empresas de los países de menor tamaño económico relativo.

Este espacio significó una oportunidad única para representantes de cooperativas y PyMES de los países miembros del MERCOSUR y representantes de cámaras empresarias, para debatir el Programa de Integración Productiva, elaborado por la citada Coordinación de Integración Productiva y que luego de las “Jornadas de Integración” fuera aprobado por el Consejo Mercado Común, según decisión 12/08.

Tanto la organización de la Cumbre de Presidentes como de los encuentros paralelos, fue muy significativo para la Provincia ya que significó el acercamiento de los tucumanos al MERCOSUR, poniendo a su vez, a Tucumán en el centro de la escena del bloque regional.

### **Otras gestiones impulsadas en el ámbito del MERCOSUR**

Otra iniciativa impulsada por la SERI fue la participación en el Programa “Somos MERCOSUR” cuyo objetivo principal consistió en involucrar a la ciudadanía en el proceso de integración regional, generando nuevos espacios para que la sociedad civil en su conjunto pudiera debatir, formular demandas y participar de los procesos decisorios de la integración regional.

En su implementación el programa buscó construir la identidad MERCOSUR y enfatizar las dimensiones del MERCOSUR productivo, social, político y cultural, para complementar la dimensión comercial que se había privilegiado en otros segmentos del proceso de integración.

También, tal como se refiriera anteriormente, desde la SERI se promovió la participación en el Programa de Integración Productiva del MERCOSUR que apuntó a fortalecer y mejorar la oferta a realizar desde el sector público para estimular la participación del sector privado en el bloque regional. En ese sentido se intentó incrementar el grado de capacitación de los recursos humanos, los estímulos y el financiamiento disponibles y ofrecer espacios de articulación de políticas comerciales, normativa y apoyo institucional que facilitaran la integración productiva regional, fomentando el desarrollo de la competitividad a

lo largo de las cadenas productivas regionales. Mediante estas acciones positivas y estrategias comunes, lo que se buscó finalmente fue lograr un mayor nivel de crecimiento productivo sostenible de todos los socios para viabilizar la integración productiva y facilitar la convergencia estructural de las economías de los países del MERCOSUR.

Otro acontecimiento de relevancia en el ámbito del MERCOSUR fue la obtención de financiamiento brindado por la UE para un proyecto clave para el sector sojero del bloque<sup>31</sup>. La elección de este proyecto, liderado por miembros de la EEAOC de Tucumán, se dio en el marco de una convocatoria a la que se presentaron cuatro cadenas de producción y en la cual resultó ganador el proyecto de cultivos oleaginosos que apuntaba básicamente a darle mayor sustentabilidad al cultivo sojero desde lo económico-productivo y lo social-ambiental.

Por otra parte, durante el 2011 la SERI participó del encuentro de Agencias de Desarrollo Regional organizado por la Red de Mercociudades del MERCOSUR y de la III Edición de ENCOMEX–MERCOSUR “20 años del MERCOSUR, Desafíos y oportunidades de un nuevo escenario mundial”, encuentros todos estos que tendieron a mejorar la inserción provincial en el bloque regional.

### **III.1.f. Desempeño de la Provincia en un marco global**

Continuando con la categorización de Gallardo Pérez (2007) se dirá que la paradiplomacia global es una modalidad de actividad internacional de las regiones en la que no está presente el aspecto de afinidad geográfica que caracteriza a la paradiplomacia transfronteriza o a la paradiplomacia regional. La paradiplomacia global implica vínculos regionales con entidades subnacionales de cualquier otro punto del planeta, basados en aspectos de oportunidad política y conveniencia, definidas por las propias autoridades regionales y en lo más amplios y variados ámbitos de interés (Gallardo Pérez, 2007, pág. 50).

Con respecto a Tucumán, es dable destacar que, aunque tímidamente, la actividad exterior de la Provincia empezó a exceder la mera vecindad física y ha alcanzado un sentido un tanto más global.

Así, la Provincia ha asistido a dos encuentros sobre integración productiva y social de América del Sur. Uno se llevó a cabo en la ciudad de Río de Janeiro, Brasil, en el mes de agosto de 2010 y otro tuvo lugar en Bogotá, Colombia, en Octubre del mismo año. Estos

---

<sup>31</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/305994/economia/financiaran-proyecto-clave-para-soja-mercosur.html>

espacios fueron organizados por el Centro Internacional Celso Furtado y contó con el financiamiento del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES) de Brasil. En dichos ámbitos, Tucumán fue considerado como modelo en los procesos de integración entre Estados Subnacionales. Por ese motivo, el Gobierno de la Provincia fue invitado a exponer sobre las experiencias en materia de integración que se desarrollaron desde el área de Relaciones Internacionales.

Por otro lado, en Octubre del año 2011, la Provincia participó, en la Ciudad de Medellín, Colombia, de la I<sup>o</sup> Cumbre Latinoamericana de Regiones sobre Seguridad Alimentaria y en la VI Cumbre de Gobernadores, Prefectos, Intendentes y Presidentes de la Organización Latinoamericana de Gobiernos Intermedios (OLAGI).

A su vez, el día 25 de Noviembre de 2011 la Provincia fue sede de la Reunión del Grupo Latinoamericano y del Caribe (GRULAC) a la que asistieron los Embajadores de las naciones Latinoamericanas acreditados en Argentina, constituyendo éste un hecho político de relevancia y una oportunidad única para mostrar el potencial productivo, turístico y cultural de la Provincia con el desafío de impulsar el intercambio comercial entre Tucumán y el resto de América Latina y el Caribe<sup>32</sup>.

Tal como se verá en oportunidad de evaluar los resultados del accionar internacional tucumano, estas iniciativas han sido acotadas, pero no dejan de ser importantes para notar que la Provincia ha ido abriendo su radio de acción exterior.

### **III.2. Iniciativas de cooperación internacional**

En este punto vale decir que la emergencia de los gobiernos subnacionales en el plano internacional da lugar a nuevas modalidades de cooperación internacional como la descentralizada, la triangular y la horizontal o sur-sur.

Así, la cooperación internacional resulta un instrumento importante para fortalecer, afianzar y profundizar los procesos de integración regional, generándose un círculo virtuoso donde a más cooperación más integración y viceversa.

Uno de los principales desafíos que la Provincia de Tucumán emprendió durante el ciclo bajo estudio, fue la creación de un área dedicada a la gestión, búsqueda y captación de fuentes y oportunidades de cooperación internacional.

---

<sup>32</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/466672/mundo/grupo-diplomatico-se-reune-tucuman.html>

Esta fue una de las líneas de trabajo en las cuales se puso especial énfasis, por las múltiples oportunidades y beneficios que podía ofrecer a la gestión pública y a las organizaciones de la sociedad civil del tercer sector.

En este sentido se firmó, en 2004, el Acuerdo de cooperación entre el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica de la República de Cuba (MINVEC) y la Provincia de Tucumán. Mediante este acuerdo las partes asumieron el compromiso de apoyar el desarrollo económico y el desarrollo social por medio de la promoción y realización de acciones, acuerdos proyectos y programas en los sectores que se decidieran de mutuo acuerdo. De ese acuerdo marco, derivó un acuerdo específico, cuyas finalidades fueron: establecer como áreas iniciales de cooperación el fortalecimiento de los gobiernos locales, salud, salud ambiental, políticas sociales, educación, cooperativas, deportes y turismo; y el envío de consultores cubanos que elaborarían para cada una de esas áreas un diagnóstico inicial, seguido de un proyecto de cooperación en el que se detallarían las acciones, los tiempos y las condiciones específicas de cada área.

Seguidamente, en el año 2008, se firmó un convenio entre el PNUD y el Gobierno de la Provincia de Tucumán, destinado a promover la cooperación recíproca entre la Provincia y las diferentes agencias del sistema de Naciones Unidas. En este sentido, Tucumán se comprometió a tomar los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) como marco para desarrollar un plan estratégico de gobierno, con el objetivo de mejorar las condiciones sociales, el perfil productivo y la capacidad institucional de la Provincia. Por su parte, PNUD se comprometió a asistir a la Provincia en la realización y promoción de actividades tendientes al desarrollo económico, social y político.

A su vez, en octubre de 2008, se organizó un seminario sobre “La Cooperación Internacional en Tucumán” con la participación de funcionarios de la Cancillería Argentina y de las principales Agencias de Cooperación Internacional con actuación en el país. Esto significó una importante oportunidad para que la ciudadanía tuviera acceso a los beneficios que la cooperación internacional ofrece en diferentes materias tales como: educación, financiamiento internacional, políticas públicas, desarrollo sustentable, medio ambiente, entre otros.

Allí, y a partir de la relación establecida con los responsables de las Agencias de Cooperación en Argentina, se realizó un sondeo de las posibilidades de cooperación en las áreas de turismo, cultura, ciencia y técnica y medio ambiente. Esta tarea, permitió que la

SERI sirviera como articulador de relaciones entre funcionarios provinciales y nacionales con los representantes de las Agencias de Cooperación Internacional presentes en el seminario.

Además, a los fines de sostener las relaciones entabladas y poder elaborar nuevos proyectos en el área, se participó del Foro de Cooperación Descentralizada organizado por la Embajada Francesa y la Cancillería Argentina en diciembre de dicho año.

Ya en el año 2009, la SERI, conjuntamente con el PNUD, organizó el seminario “Tucumán: instituciones, ciudadanía y rol del Estado”. El seminario contó con la presencia de funcionarios del Estado provincial, de las universidades locales, representantes de instituciones públicas y privadas y legisladores. En él se debatió sobre partidos políticos, elecciones, el rol del Gobernador y legisladores, adopción de leyes, toma de decisiones, confianza en las instituciones, desigualdad social, distribución del ingreso, responsabilidad del estado, seguridad, salud, justicia, etc.

Otras iniciativas desplegadas por la SERI para fortalecer la cooperación internacional fueron las acciones desarrolladas ante la DGCIN de la Cancillería argentina consistentes en la coordinación de eventos de capacitación y difusión; y la participación en la reunión de los responsables de la cooperación internacional de las provincias realizada en Cancillería argentina en septiembre del 2009. Además se ha concentrado en el seguimiento de proyectos de gestión, entre los que se destacan: el apoyo a la producción de nogales por la comunidad de Quilmes (con financiamiento de AECID), consultoría para la restauración y puesta en valor de Los Menhires de El Mollar (cooperación bilateral con Chile), construcción de un museo de sitio y otras obras en Casas Viejas y construcción de un Centro de Alto Rendimiento Deportivo de Altura en Santa María–Amaicha del Valle.

También son importantes de mencionar las acciones ante Agencias de Cooperación Internacional por proyectos puntuales, como ser: la capacitación escolar para un mejor aprovechamiento del agua en los Valles (proyecto aprobado por AECID); el mejoramiento de infraestructura edilicia en escuelas de Tafí del Valle (proyecto presentado ante el Gobierno de Japón); y el apoyo a la creación en la Policía de un área especializada en la protección de juicios de DDHH (proyecto presentado ante AECID).

Por otro lado, y en consonancia con esta línea de acción, se impulsó la participación activa en el Programa Federal de Cooperación Internacional, que lleva adelante el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto a través de la DGCIN. Dicho Programa se inscribe en el marco de la denominada cooperación Sur–Sur o cooperación triangular, que consiste en un



ida y vuelta entre los países que cooperan a partir de la articulación de proyectos de interés mutuo.

Durante el período bajo estudio, la SERI participó activamente en el referido programa con el objetivo de hacer extensivas a Tucumán, las diferentes líneas de cooperación internacional centralizada y descentralizada que se encuentran en desarrollo.

Entre las actividades que desarrolló la SERI en el marco de este programa se destacaron: el fortalecimiento de su Área de Cooperación Internacional, mediante la participación del proyecto de Fortalecimiento Institucional de las áreas de cooperación internacional que desarrolló la DGCIN con el apoyo de la AECID; la difusión y participación en los proyectos de cooperación y cursos ofrecidos por la Agencia Japonesa de Cooperación Internacional (JICA, por sus siglas en inglés); y la realización de un Mapa de Capacitadores Internacionales a nivel nacional, en el cual Tucumán se logró posicionar como la Provincia con mayor cantidad de instituciones oferentes de capacitación internacional.

Además, a través de la DGCIN, se puso en marcha una cooperación técnica consistente en la visita a la Provincia de expertos Catalanes en “Gestión de Patrimonio Arqueológico”. Estos profesionales brindaron un Seminario y realizaron una visita a Las Ruinas de Quilmes y El Mollar para la elaboración de un informe de rescate de patrimonio histórico, el cual fue entregado al Ente Cultural de Tucumán.

En relación con la formación de recursos humanos, la SERI, participó de dos encuentros organizados por el Ministerio de Relaciones Internacionales y Culto y la UE, en el marco del Programa de Diálogos sobre Políticas Públicas y Cooperación Internacional. Se trató del Encuentro Argentina-UE “La Cooperación Bilateral, Regional, y el Programa de Apoyo a los Diálogos sobre Políticas” y del “I Encuentro Argentina–UE por la Construcción del Diálogo Sur–Norte en la Cooperación Internacional al Desarrollo”.

### **III.2.a. Cooperación con los Estados del Sur Brasileño (CODESUL)**

También a tono con la cooperación internacional se destaca el acercamiento de Tucumán al CODESUL, una agencia para el desarrollo económico de los Estados Brasileños de Paraná, Río Grande do Sul, Mato Grosso do Sul y Santa Catarina, que cuenta con su propia herramienta financiera, el Banco Regional de Desarrollo (BRDE).

En este marco, en mayo del 2008, se firmó en la ciudad de Curitiba, el “Protocolo de Intenciones Recíprocas”, entre el Estado de Paraná, Brasil y la Provincia de Tucumán.

El protocolo fijó los siguientes objetivos: cooperación en el área de las políticas públicas; elaboración de programas de movilidad académica; posibilidad de transferencia de tecnologías; promoción cultural; divulgación turística; conservación del medio ambiente; y estímulo de relaciones comerciales.

En el marco de este protocolo se definieron siete ejes temáticos, y se designó un coordinador de cada parte para cada uno de los ejes, y un Coordinador General, con la misión de supervisar y dinamizar la elaboración y puesta en marcha de un plan de trabajo para cada uno de las áreas. Los ejes comprendidos por el acuerdo fueron: Cultura; Comercio e Inversiones; Políticas Públicas y protección Social; Intercambio científico-tecnológico; Turismo; Medio Ambiente; Educación Superior.

Entre las acciones emprendidas se destacan, en el eje cultural, los impulsos para lograr un intercambio de programación entre el canal de aire tucumano y el Canal Estadual de TV de Paraná. En este mismo eje se inscribe el viaje a la ciudad de Curitiba, en el mes de octubre, de una delegación de alumnos de la Escuela Normal “Juan Bautista Alberdi”, a los fines de perfeccionar el aprendizaje del idioma portugués. Finalmente, en noviembre de 2008, tuvo lugar el viaje de un curso de alumnos de la carrera de Ingeniería en Sistemas de Información de la Universidad Tecnológica de Tucumán, interesados en tomar contacto con empresas paranaenses especialistas en software y con instituciones del Gobierno de Paraná especialistas en materia de tecnología. A su vez, en marzo de 2010, se realizaron en la ciudad de Curitiba, Paraná, las “I Jornadas Culturales de Tucumán”, que fueron organizadas por la SERI junto al Ente de Cultura de Tucumán y el Ente de Turismo. En esa oportunidad, junto a las exposiciones culturales, se realizó una rueda de negocios turística destinada a la difusión de las ofertas turísticas tucumanas. La comitiva se completó con la presencia del IDEP que instaló un stand con el objetivo de promocionar los productos de la Provincia<sup>33</sup>.

En materia de comercio e inversiones, también en noviembre de 2008 se llevó a cabo una misión exploratoria a Curitiba, a partir de la cual se abrieron varias líneas de trabajo tanto con el sector público como con el sector privado de Paraná, y se procedió a la firma de un acuerdo de cooperación entre la Cámara de Comercio Exterior de Tucumán y la Cámara de Comercio Argentino-Brasileña de Paraná.

En el resto de los ejes el acercamiento fue muy acotado, proyectándose sólo algunas actividades en el área de Ciencia y Técnica, que han tenido poco impacto.

---

<sup>33</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/366814/economia/tucuman-busca-afianzar-sus-lazos-comerciales-sur-brasil.html>

### III.2.b. Cooperación con el Departamento de Itapúa, Paraguay

En marzo de 2009 una comitiva de la localidad paraguaya de Itapúa, presidida por el Secretario de la Producción y Desarrollo del gobierno de ese país, visitó Tucumán para conocer el desarrollo de la producción de la papa semilla y de porotos<sup>34</sup>.

En ese marco, la SERI coordinó diferentes reuniones entre las autoridades locales y la comitiva extranjera –integrada por técnicos, productores y empresarios paraguayos-, acordándose en dichas reuniones, sentar las bases de cooperación para replicar el desarrollo de los cultivos de la papa y del poroto en Paraguay.

En el recorrido por los sembradíos y las plantaciones de Tafí del Valle, la delegación fue asistida no sólo por la SERI sino también por dos empresas tucumanas dedicadas a tal actividad: San Pancracio SRL y Euro Export SRL.

Por otro lado, dada la similar geografía entre el territorio paraguayo y tucumano, los técnicos y becarios paraguayos se interesaron en las variedades de cañas desarrolladas en la EEAOC. En este sentido, las autoridades tucumanas les brindaron asesoramiento y transferencia de *know-how* en la materia y orientaron al gobierno de Itapúa en la instalación y en la puesta en marcha de fábricas de alcohol y de derivados provenientes de la caña.

Más adelante, en Octubre del año 2010 y tras una nueva visita a la Provincia<sup>35</sup>, se decidió finalmente la firma de un Convenio de Cooperación Recíproca entre la Provincia de Tucumán y el Departamento de Itapúa con el fin de estrechar las relaciones entre ambos a través del trabajo en conjunto en distintas áreas<sup>36</sup>.

Los objetivos principales de este convenio se centraron en las áreas de cooperación e intercambio científico y tecnológico, integración productiva e intercambio comercial, energía y biocombustibles, intercambio cultural y turístico, y educación Superior.

### III.2.c. Cooperación con el Estado de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

Por último y promediando el final del ciclo bajo estudio, en septiembre del 2011, se firmó en la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, el “Convenio de Cooperación y Amistad”, entre el Estado de Santa Cruz de la Sierra y la Provincia de Tucumán<sup>37</sup>.

<sup>34</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/317398/economia/empresarios-paraguayos-tucuman.html>

<sup>35</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/401488/economia/paraguay-viene-explorar-tucuman.html>

<sup>36</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/401826/economia/paraguay-quiere-variedades-cana-papa.html>

<sup>37</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/457393/economia/impulsan-comercio-entre-santa-cruz-sierra-tucuman.html>

El objetivo principal del memorando fue fomentar el intercambio comercial y propiciar y desarrollar actividades de cooperación en diversas áreas que resultaran de interés de ambas partes, como ser: el intercambio de experiencias exitosas que promuevan el desarrollo económico, sostenible, inclusión social, gobernabilidad, educación, cultura, deportes y el turismo con el propósito de mejorar la calidad de vida de las poblaciones y potenciar la instrucción de los pueblos.

El impacto de ésta y todas las otras iniciativas de cooperación internacional referidas anteriormente, será estimado en el capítulo siguiente, al momento de evaluar las gestiones internacionales que ha realizado la Provincia en este sentido.

### **III.3. Iniciativas de fortalecimiento del entramado productivo y promoción de exportaciones**

Por último, un tercer eje de las iniciativas implementadas por el Gobierno Provincial de cara a su internacionalización, ha girado en torno al fortalecimiento del entramado productivo y la promoción de las exportaciones.

Así, la SERI, desde su creación y en colaboración con diferentes instituciones de apoyo a la exportación, se planteó como uno de los ejes y objetivos de trabajo, cooperar con las áreas correspondientes del Gobierno de la Provincia a los efectos de promover el comercio exterior y el acceso de las empresas tucumanas a los mercados externos.

En este sentido, y continuando con la línea de trabajo planteada durante el “Diálogo por la Integración Productiva” al que ya se hiciera referencia, se organizó, en el 2008, el seminario “¿Pueden las PyMES tucumanas exportar al mundo?” El objetivo planteado en estas jornadas fue aumentar, diversificar y mejorar la oferta exportadora de la Provincia, acercando a los actores información y experiencia útil. Se trataron temas relacionados con la identificación y búsqueda de mercados (existentes y potenciales), como así también con mecanismos de financiamiento y apoyo para la promoción de exportaciones.

A su vez, en el 2009 se realizó un estudio de relevamiento en forma coordinada entre el IDEP y la Secretaría de Planeamiento, con apoyo de la Universidad de Bologna (Italia), que constató la existencia de 356 PyMES en Tucumán y apuntó a mejorar el diseño de las políticas públicas orientadas a este sector, por medio de la asistencia para la certificación de normas de calidad, por ejemplo<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/347186/economia/tucuman-funcionan-356-pyme-industriales.html>

Por otro lado, en el año 2011, también desde la SERI en coordinación con el IDEP y en conjunto con la Subsecretaría de Integración Económica Latinoamericana y MERCOSUR, se organizó el Iº Encuentro de Trabajo entre la Cancillería Argentina y empresarios tucumanos de los sectores más representativos de la Provincia. El objetivo del encuentro fue acercar a la comunidad empresarial tucumana las herramientas disponibles en la Cancillería Argentina relacionadas con las posibilidades de exportación a países del MERCOSUR, América Latina y América del Norte; con la integración económica y productiva y con las oportunidades para PyMES en estos ámbitos. En dicha reunión el empresariado tuvo una activa participación y aprovechó la oportunidad para plantear sus dificultades, ideas, problemas e inquietudes, en todo lo relativo al comercio exterior.

Por su parte, el MDP, a través de la Subsecretaria de Industria y Comercio Exterior primero y, tras su reforma, a través de la Secretaría de Estado de MIPyME y Empleo, fomentó la promoción económica y el fortalecimiento de la MIPyME mediante actividades de capacitación, asesoramiento, asistencia técnica y financiamiento.

En este sentido, gestionó los fondos necesarios para la implementación del Proyecto de Desarrollo Rural del Noroeste Argentino (PRODERNOA) y el Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP). El PRODERNOA incluyó a los pequeños productores como actores del desarrollo productivo, a través del financiamiento de emprendimientos, capacitación y asistencia técnica contribuyendo al descenso de las condiciones de pobreza rural, mientras que el PROSAP buscó mejorar la calidad de los servicios agropecuarios.

Además, se buscaron contactos con importadores del exterior para identificar y difundir oportunidades comerciales. Dentro de su accionar, es de destacar, en el año 2006, la concreción del “Encuentro Regional de Agencias de Desarrollo Productivo – NOA, NEA y Córdoba”, cuyo objetivo fue acercar a las instituciones que desarrollan el rol de agencias y proponer posibles modificaciones a los programas nacionales de apoyo a las MIPyMES.

También, en el año 2005, se fundó el Programa de Integración y Desarrollo de Mercado Interno (PIDMI) con el objetivo de crear una red nacional de comercio interior y desarrollar contactos de negocios entre las PyMES con proveedores locales y nacionales, para contribuir al desarrollo regional y nacional y de las relaciones institucionales públicas y privadas, como base de una futura estrategia exportadora a partir del desarrollo del mercado interno.

Además la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior, firmó en 2007 un convenio con GS1, una Asociación internacional especializada en la administración de estándares, para simplificar y optimizar procesos logísticos y comerciales, con el objetivo de promover la inserción de las MIPyMES en los canales de distribución masivos del país y del exterior. En este marco se capacitó a empresas en estándares y tecnologías del país, planificación, marketing, logística, seguimiento, control y comercio exterior.

A su vez, la Dirección de Desarrollo Productivo para las Exportaciones, se enfocó en el asesoramiento y difusión del comercio internacional mediante la realización de contactos con potenciales importadores del exterior, la elaboración y determinación de la demanda de productos, la realización de investigaciones de mercados externos y la identificación y difusión de oportunidades comerciales y perfiles de mercado. Además realizó actividades de promoción comercial brindando a los empresarios locales información de los eventos de promoción comercial (ferias, rondas de negocios, misiones comerciales, entre otras) llevados a cabo por organismos nacionales e internacionales, y organizando a su vez eventos en este sentido.

En este punto, párrafo aparte merece la gestión llevada a cabo por el IDEP de cara al fortalecimiento productivo y promoción de las exportaciones.

Al respecto, es preciso reconocer que la puesta en marcha de este organismo no fue tarea fácil. Al principio, y tras un primer diagnóstico de su funcionamiento, se puntualizó que el organismo aún no tenía identificado un menú específico de servicios que le permitieran operativizar sus competencias. Por otro lado, se advirtió que se requería mejorar las habilidades de su personal y que el ente autárquico no era conocido en todo el medio productivo, lo cual limitaba su capacidad de cumplir con su rol dinamizador y articulador entre el sector privado y las restantes instituciones que se desempeñaban en el ámbito productivo provincial.

Para revertir esta situación, se puso en marcha en marzo de 2007, un Proyecto de fortalecimiento institucional del IDEP impulsado por la Subsecretaría de Relaciones con Provincias dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la República Argentina que, a pesar de prolongarse más de lo previsto, fue altamente satisfactorio en el cumplimiento de su objetivo.

A partir de allí, el IDEP logró fortalecer la capacidad de articulación y consenso entre los distintos sectores públicos y privados vinculados al desarrollo productivo de la Provincia, reglamentando la ley de fomento de la actividad, otorgando financiamiento y asistencia, y

desplegando una serie de programas tendientes al fortalecimiento del entramado productivo y a la consecuente internacionalización provincial.

Por el lado de la asistencia a PyMES y al pequeño productor, el organismo se concentró en brindar asistencia técnica a través de la organización de diversas capacitaciones<sup>39</sup> que han tratado de mejorar la eficiencia de los mismos y que muchas veces fueron coordinadas con otras instituciones como ser la EEAO, la Federación Económica del Tucumán y la Sociedad Rural<sup>40</sup>, lo que ha evidenciado una buena articulación con el sistema científico-tecnológico.

Un caso importante en este sentido ha sido la asistencia, durante la zafra, a pequeños productores que no disponían de tecnología de punta para la cosecha. Asimismo, se destaca el acompañamiento realizado de cara a la proyección internacional de las PyMES, siendo importante también la asistencia financiera brindada a través de diferentes créditos, entre los que sobresale el financiamiento proveniente del “Fondo para el fomento productivo” integrado a mediados de 2011<sup>41</sup>.

Además, con el objetivo de potenciar las empresas a través de la asociación de esfuerzos, el IDEP promovió el proyecto de agrupamientos de empresas para la formación de distintos *clusters* o bloques productivos, que, tal como se verá en el capítulo siguiente, implicó ganar economía de escala y acceso a mercados.

Así, en coordinación con la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior, se implementó en la Provincia un programa para grupos productivos de integración de PyMES, expansión e innovación, mediante el cual se apuntó a brindar apoyo técnico y financiero a aquellas PyMES que constituyeran bloques productivos o que integraran otros tipos de articulación vertical u horizontal. Además, se impulsó en la Provincia el Programa de Asociativismo desarrollado por la Fundación ExportAr y la Fundación Standard Bank, en el marco del cual, se promovió el asociativismo empresarial, formándose, en el año 2010, el Grupo de Productores de Paltas de la Provincia de Tucumán, una vinculación de cinco empresas cuyo objetivo principal era lograr mayor poder de negociación ante importadores extranjeros y que, tal como se señalará en el capítulo siguiente, ha sido un proceso exitoso aunque sujeto a adversidades y condicionamientos externos.

---

<sup>39</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/452059/rural/capacitaron-sobre-como-se-comienza-exportaciones.html>

<sup>40</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/344442/rural/capacitacion-marca-camino-eficiencia.html>

<sup>41</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/445771/rural/creditos-blandos-para-productores.html>

A su vez, el IDEP incidió positivamente en la implementación de la Ley de Promoción de producción de Software, la Ley de Software como actividad industrial, la Ley Sistema de Fomento a la Inversión y la Ley de Administración Financiera y Convenios.

A su turno, se acompañó al Poder Ejecutivo en sus iniciativas de motivar al sector privado otorgando diversas exenciones impositivas. En este sentido, y con el fin de fomentar las principales exportaciones, el Estado eximió, desde el 2006, a los productores de citrus, frutillas, arándanos y, desde el año 2011 también a los productores de paltas<sup>42</sup>, del pago del impuesto a los Ingresos Brutos y a la producción. También en este contexto se bajó del 2,5% al 0,75% la carga impositiva para el transporte de cargas tucumano, medidas todas que han significado un gran alivio fiscal para las producciones y actividades vinculadas a la exportación<sup>43</sup> y que han repercutido positivamente en ese sentido. Sin embargo los empresarios han seguido manifestándose en contra de la elevada presión fiscal<sup>44</sup>, y algunos sectores, como ser el sector metalmecánico, han reclamado que las exenciones se extendieran también a ellos<sup>45</sup>.

Desde el área de Competitividad de este ente, y con el objetivo de fomentar que las empresas tucumanas certificaran normas de calidad, se puso en marcha el Programa Promoción de Calidad, tendiente a fortalecer y desarrollar, de forma competitiva, los sectores productivos de la Provincia. Este programa fue combinado con proyectos dependientes de otros organismos como ser la Dirección de Alimentos, que puso también en marcha proyectos pilotos que tuvieron como destinatarios a los productores de citrus, frutilla, arándano, palta y productores de dulces, con el objetivo principal de que éstos logran implementar y certificar sistemas de calidad y sistemas de gestión. A su vez productores/exportadores de ciertos sectores como ser el sector arandano, mantuvieron reuniones con especialistas del SENASA y la EEAOC quienes los asistieron a los fines realizar los controles fitosanitarios correspondientes y ajustar la producción a las normativas vigentes en los distintos mercados de destino.

En cuanto a la asistencia sectorial, el IDEP y el Gobierno provincial en general, han desplegado diversas iniciativas para dar valor agregado a la producción, diversificar los cultivos y fomentar el desarrollo de los pequeños productores<sup>46</sup>. En el caso de los arándanos,

---

<sup>42</sup> <http://rig.tucuman.gov.ar/leyes/scan/scan/D-1755-3-ME-30052011.pdf>

<sup>43</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/437733/economia/citrus-frutillas-arandanos-no-pagaran-ingresos-brutos.html>

<sup>44</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/354817/economia/empresarios-insisten-presion-fiscal-muy-elevada.html>

<sup>45</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/505871/economia/siete-anos-idep-logro-conexion-efectiva-entre-sectores-publico-privado.html>

<sup>46</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/415838/economia/hay-dar-valor-agregado-produccion.html>



por ejemplo, el IDEP ha colaborado a través de inversiones que han permitido mejorar, entre otras cosas, la infraestructura aeroportuaria. En este sentido, el organismo puso a disposición del sector privado una carpa de frío y los sistemas de carga que permitieron la concreción de los primeros vuelos con arándanos que salieron del aeropuerto internacional Benjamín Matienzo<sup>47</sup>. Se evidenció así un exitoso trabajo conjunto entre el Estado provincial y el sector privado, que culminó con el envío de fruta fresca en vuelos directos desde el aeropuerto tucumano hasta los mercados consumidores<sup>48</sup>. También usando la capacidad de la Dirección de Alimentos, el IDEP ha intentado promocionar las buenas prácticas, el perfeccionamiento de productores de alimento y la “denominación de origen”, concentrándose en productos como ser dulces artesanales de la zona de Tafí del Valle, en la elaboración de un “yogurt probiótico” y en el funcionamiento de una planta extrusora de soja, con la que se ha buscado que la oleaginosa pasara a ser directamente usada como balanceado<sup>49</sup>.

Jorge Feijóo, actual Ministro de Desarrollo Productivo, remarcó en este sentido que *“el agregado de valor a la producción es el camino”*, destacando la diversificación productiva iniciada con la instalación de nuevos molinos, la producción y procesamiento de carnes y la producción porcina en general. Otras actividades que apuntó como importantes en este aspecto fueron la frutilla, la palta, la leche y la energía, siendo está última un proyecto sobre el cual han venido trabajando con empeño varias empresas de la industria azucarera<sup>50</sup> y la Provincia en general, fuerte promotora de la producción de energía a partir de fuentes renovables.

Otro punto que merece destacarse es la implementación, por parte del IDEP, de una verdadera estrategia de logística de comercio exterior mediante la cual se procedió primero y, tal como se refiriera anteriormente, a la instalación de una cámara y antecámara de frío estacionales y a la construcción en el aeropuerto de la terminal de cargas con cámara de frío. Luego, se consiguió que la aduana local se convirtiera en Aduana Especializada y se gestionaron los permisos necesarios para que la terminal aérea fuera operable todo el día y para ampliar la plataforma del aeropuerto, negociando a su vez con las distintas líneas aéreas la realización de transporte de cargas<sup>51</sup>.

---

<sup>47</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/349031/economia/sabado-saldra-primer-vuelo-arandanos.html>

<sup>48</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/397787/rural/nuevo-desafio-para-arandaneros.html>

<sup>49</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/454228/rural/gobierno-Provincial-dirige-asistencia-al-pequeno-productor.html>

<sup>50</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/391249/rural/gobierno-busca-profundizar-trabajo-productores.html>

<sup>51</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/526972/economia/idep-se-transformo-aliado-estrategico-sector-arandano-para-comerciar-mundo.html>

Además, a lo largo de su gestión, el IDEP ha entablado vínculos con numerosas instituciones locales, nacionales e internacionales firmando sendos convenios con entidades educativas, financieras, organismos públicos nacionales y extranjeros, que han optimizado su labor. En general, lo que se ha buscado ha sido fortalecer la cooperación mutua y la asistencia de estos organismos al IDEP, tendiendo, según el caso, a brindar oportunidades comerciales, mejorar las competitividades de las PyMES, promover emprendimientos productivos que favorezcan el desarrollo económico de la región y a desarrollar proyectos de capacitación y asistencia técnica.

Una mención especial merecen los acuerdos firmados por el IDEP con organismos de carácter internacional. Entre ellos se destacan el convenio firmado en septiembre de 2008 con la Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz de la Sierra (CAINCO), a través del cual los firmantes se comprometieron a mantener mutua cooperación, asistencia técnica, investigación, intercambio de datos e información y complementación en trabajos conjuntos sobre todos los temas de interés de ambas instituciones. Por otro lado, es de destacar la firma de un Acta Acuerdo con el PNUD sobre el proyecto “Desarrollo de Oportunidades de Negocios y Procesos Innovativos en Sectores, Actividades y Tramas Productivas” y el impulso por parte del IDEP, del convenio firmado entre la Provincia de Tucumán y Alma Mater Stodurum Universitaria Di Bologna, mediante el cual las partes acordaron la creación y organización del Observatorio Regional PyMe y la construcción de una base de datos conjunta.

A su vez, a partir del año 2008, y persiguiendo uno de los objetivos que se le asignó por la ley de su creación, el IDEP, buscó que la Provincia de Tucumán contara con una marca que la distinguiera y colaborara para la mejor imagen y promoción de sus productos, de su turismo y de su cultura. En este marco, el Estado provincial, la empresa privada, el sector turístico, la universidad, el mundo de la cultura, la ciencia y el deporte fueron coordinándose en sus diversas acciones para lograr una mayor coherencia comunicativa y por tanto un impacto más positivo en los públicos de referencia. Así, se ha logrado dotar a Tucumán de una identidad visual única que expresa a nivel simbólico la excelencia de su patrimonio paisajístico, cultural y productivo.

Por último, y en uno de los proyectos más ambiciosos encarados por este organismo, se avanzó en la coordinación de la oferta exportable con la demanda internacional. Para ello, se elaboró una guía de oferta exportable pidiendo a toda empresa que quisiera participar que se inscribiera en el directorio de exportadores suministrando

ciertos datos básicos como ser las características de la empresa, datos sobre su oferta exportable, fotos y datos de contacto. A estos datos se les contrapuso la información acerca de la demanda internacional, obtenida gracias a los estudios de mercado desarrollados en el seno del organismo.

Resumiendo todo lo expuesto, es dable puntualizar que a lo largo de este capítulo se han intentado repasar las principales iniciativas que ha desplegado el Estado Provincial, a través de sus ministerios y secretarías, en aras a su proyección internacional. Así, y poniendo el foco en las actividades desarrolladas desde la SERI y el MDP, se han apuntado los distintos proyectos que fueron puestos en marcha en este sentido, enlistándolos en tres grandes grupos, a saber: iniciativas de integración regional, iniciativas de cooperación internacional e iniciativas de fortalecimiento del entramado productivo y promoción de exportaciones. A continuación, el capítulo cuarto estará dedicado a hacer una evaluación de los resultados que se obtuvieron a partir de la implementación de las referidas políticas y la realización de los apuntados proyectos, analizando los logros obtenidos y remarcando los puntos a reforzar.

## **CAPÍTULO IV: INSERCIÓN INTERNACIONAL DE LA PROVINCIA DE TUCUMÁN.**

### **RESULTADOS**

#### **IV.1. Resultados de las iniciativas de integración regional**

##### **ARDNOA y Norte Grande Argentino**

A nivel regional la creación de la ARDNOA y la participación de la Provincia en la región Norte Grande, significaron la concreción de uno de los principales objetivos de la gestión gubernamental iniciada en 2003, que era precisamente la integración de la región NOA y el Norte Argentino sobre la base de la unidad de acción política con miras a la defensa de los intereses regionales y al desarrollo global de la zona.

En primer lugar, ARDNOA se propuso tener a su cargo el diseño, promoción e impulso de estrategias, planes y proyectos de desarrollo de la región en su conjunto. Esta iniciativa implicó el compromiso de empezar a pensar y planificar la región con miras a afrontar los desafíos del mundo global a partir de una identidad histórica, cultural y económica que posicionara al NOA en condiciones de enfrentar con éxito las asimetrías existentes.

Este proyecto significa haber dado el puntapié inicial en el sentido de comprender que el destino de la Provincia está indisolublemente unido a la capacidad de aunar con las provincias vecinas, las potencialidades naturales, económicas, culturales e intelectuales para afrontar exitosamente los desafíos planteados.

Sin embargo, lo cierto es que si bien tras la finalización del proyecto del PNUD y la Cancillería, la Agencia quedó formalmente conformada y durante el proceso de su gestación Tucumán demostró una activa participación, al culminarse el referido proyecto, la Agencia no ha mostrado avances significativos ni se han realizado acciones específicas de cara al cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, y con respecto a la región Norte Grande, la misma tampoco ha cumplido los objetivos planteados en su constitución y si bien en el año 2004 se firmó un estatuto mediante el cual se reglamentó su funcionamiento, nunca terminó de adquirir organicidad como bloque, careciendo de una agenda programada de reuniones periódicas que hubiesen podido garantizar la consolidación de este proceso de integración. Además, la región no se ha insertado en la arena internacional como un bloque consolidado, lo que

demuestra falta de consenso para la formulación de una posición común y una acción conjunta.

En definitiva, es evidente que en la práctica todavía no se perciben grandes avances. Sin embargo es dable remarcar que estos dos procesos de integración ubican a la Provincia un paso adelante, al significar la superación de viejas y triviales competencias provinciales, lo que le permite plantarse con fuerza en el nuevo escenario regional e internacional con el objetivo de erigirse en un digno protagonista del proceso histórico que atraviesa la región. En este sentido se expresaron también autoridades santiagueñas<sup>52</sup> y salteñas<sup>53</sup>, lo que demuestra entonces que las provincias parecen haber comprendido que la unidad económica en el vecindario NOA-NEA y la búsqueda conjunta de mercados para los productos del norte son el camino a seguir.

En pocas palabras, se destacan el entendimiento y el reconocimiento demostrados por la Provincia respecto de su pertenencia a una única región, y la comunión de esfuerzos que han permitido la formación de estos dos espacios de encuentro y diálogo. Esto demuestra que parecen haberse superado los celos y las iniciativas excesivamente individualistas, pero lo cierto es en la práctica han sido pocos los avances, y la integración conjunta sigue siendo una asignatura pendiente sobre la cual se deberá trabajar con más empeño.

### **Comités de Integración con Chile y ZICOSUR**

En lo que a Comités de Integración Fronteriza y ZICOSUR refiere, es dable destacar que estos espacios han recibido un particular interés por parte del Gobierno de Tucumán, que a partir de la creación de la SERI y a través de ella, le imprimió un impulso sin precedentes a su integración en estas regiones.

Tal como se dejara apuntado en el capítulo anterior, estos tres procesos de integración giraron principalmente en torno a proyectos de infraestructura que posibilitarían la construcción de los corredores transversales que llevarían progreso y desarrollo a los pueblos que han buscado con fuerza salir del aislamiento y la postergación promoviendo su comercio y su producción.

Si bien estos proyectos han sufrido demoras y algunos aún no han podido concretarse, lo cierto es que tanto en los comités de integración como en la ZICOSUR,

<sup>52</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/404750/politica/bloque-nos-da-mas-chances.html>

<sup>53</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/397305/economia/salta-quiere-Provincias-nortenas-trabajen-todas-juntas.html>

Tucumán ha logrado generar una dinámica positiva con fuertes componentes de colaboración y trabajo en equipo. Así, han podido realizarse diferentes misiones comerciales y rondas de negocios con las vecinas provincias miembros de los Comités y las Regiones chilenas; ha participado de numerosas reuniones, siendo, incluso, sede de algunos Plenarios; se logró avanzar también en materia educativa y de intercambio cultural; y se promovió, a su vez, el turismo y los contactos empresariales. Todo esto ha contribuido a la creación de un verdadero clima de integración regional.

Entre los principales avances logrados en estos espacios de integración, merecen destacarse los siguientes: la construcción del Megapuerto de Mejillones, en la Región de Antofagasta, Chile; la firma del convenio entre Tucumán y El Puerto Angamos (Mejillones) en la II Región de Chile, Antofagasta, que le ha permitido a la Provincia usar sin cargo el piso del puerto; los acuerdos fitosanitarios entre Argentina y Chile; las habilitaciones de los Caminos Internacionales Paso de Jama, Paso de Sico, del Camino Internacional entre Tarija, Bolivia y el río Bermejo que une al departamento de Tarija con la Provincia de Salta y del Camino asfaltado Campo Grande–Puerto Mourinho, en el Estado de Mato Grosso do Sul, que llega hasta la frontera brasileña con Paraguay; el mejoramiento de las rutas del Chaco Paraguayo; el mejoramiento de circuitos turísticos integrados entre Chile, Bolivia y Argentina; el establecimiento de líneas de pasajeros por vía terrestre con la Región de Antofagasta, las provincias argentinas de Jujuy, Salta, Tucumán y Buenos Aires, y Lima; y los diferentes encuentros culturales, folclóricos y artísticos llevados a cabo en el seno de los organismos.

Párrafo aparte merece el reconocimiento a las negociaciones internacionales llevadas a cabo en el marco de las reuniones de ZICOSUR, mediante las cuales la Provincia logró que la palta tucumana *hass* pudiera ser exportada a Chile y también vía Chile a otros países, sin los tratamientos científicos que se le exigían<sup>54</sup>, facilitando así la exportación de estos productos al resto del mundo.

Se ha consolidado así un panorama que muestra a Tucumán exportando limones, azúcar, carne fresca y en trozos, y ahora también palta, desde los puertos chilenos de Mejillones y Copiapó, transitando por los pasos de Jama y San Francisco. Siendo, también dable de reconocer que ZICOSUR ha logrado, a partir de 2009 asistir en forma conjunta a ferias y rondas de negocios internacionales, lo que demuestra la capacidad de coordinación de los miembros.

---

<sup>54</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/422177/rural/palta-hass-tucuman-ya-se-puede-exportar-chile-alli-otros-mercados.html>

A pesar de lo expuesto y sin desmerecer los logros reseñados, es cierto que, tal como expresara el intendente regional de Antofagasta en oportunidad de realizarse la sesión del Comité de Integración del NOA-Norte Grande en agosto de 2010, es imperioso y necesario pasar del discurso a los hechos. En este sentido, el funcionario chileno lamentó que las concreciones de las oportunidades fueran escasas y exhortó a materializar las propuestas<sup>55</sup>, lo que a la luz de lo expuesto, revitalizaría estos espacios regionales mejorando su desempeño.

La conclusión en general es que estos ámbitos de integración han tenido resultados positivos en sus primeras realizaciones, enfocadas, como se ha visto, principalmente en cuestiones de acceso a financiamiento, infraestructura, turismo y transporte. A futuro, sería importante actuar sobre lo ya conseguido, aprovechando los recursos humanos y la capacidad regional para resolver ciertas cuestiones legales e institucionales, fortalecer la masa empresarial, y así poder avanzar sobre un verdadero plan de desarrollo regional.

## **MERCOSUR**

En este punto cabe decir que la Provincia parece haber comprendido que la integración de los gobiernos nacionales en un verdadero bloque político, económico y comercial, necesita de la contribución de los gobiernos locales.

En ese sentido, Tucumán ha demostrado su compromiso brindando apoyo a las iniciativas y a la voluntad política expresadas por los gobiernos nacionales de la región y las cancillerías, contribuyendo así al consenso y a la participación de los pueblos y los ciudadanos en el proyecto histórico que es el MERCOSUR.

Concretamente se apuntó a reforzar la relación con los actores institucionales con los que se han suscripto acuerdos y memorandos de entendimiento, como el Parlamento del MERCOSUR y la CAF; apuntalar los grupos de trabajo constituidos en el ámbito del FCCR; impulsar la integración en las áreas de frontera; y promover la integración productiva en sus diferentes aspectos: industrial, agrícola y turística.

El objetivo planteado fue, en definitiva, aportar el compromiso, la inteligencia y los esfuerzos para que los Estados, Provincias y Departamentos se vincularan, integraran y articularan entre sí programas, políticas e iniciativas trascendentes.

---

<sup>55</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/392316/politica/antofagasta-piden-pasar-discurso-hechos.html>

A su vez, se ha configurado un hecho histórico como es haber sido sede de la Cumbre de Presidentes del MERCOSUR, la que junto a otros programas e iniciativas como ser el “Programa Somos MERCOSUR”, ha conseguido acercar a los tucumanos el proceso de integración regional ofreciendo un espacio óptimo para la participación civil.

La experiencia indica que Tucumán ha logrado gran parte de los objetivos planteados, logrando proyectar una sólida presencia internacional dentro de este bloque regional.

Siguiendo los resultados obtenidos por Paikin (2012) en un trabajo que aborda la temática bajo estudio, resulta interesante mencionar que Tucumán se destaca entre las provincias argentinas con mayor vinculación con el MERCOSUR. Al respecto concluye este autor que, de las 24 provincias argentinas, más de la mitad (un 55%) tienen en la actualidad una vinculación media o alta con el MERCOSUR, destacándose Tucumán como aquella que por su vínculo institucional plantea hoy una mayor integración con el bloque (Paikin, 2012, pág. 121). El autor mide este vínculo institucional a través de 5 dimensiones: Existencia de espacio formal de vinculación institucional en el Gobierno provincial; Comisión permanente sobre MERCOSUR en la Legislatura Provincial; Participación de un espacio regional horizontal; Participación de Senadores en el Parlamento del MERCOSUR y Participación en el FCCR.

Por último, es dable destacar, que en los últimos años y con el cambio de paradigma del MERCOSUR comercial hacia un MERCOSUR de integración productiva y social que contempla obras de infraestructura y ayuda a las PyMES, se comienza a abrir una ventana de oportunidad para el desarrollo productivo de la Provincia, siendo todavía una asignatura pendiente el logro de una verdadera complementariedad productiva.

A futuro es importante que Tucumán sepa aprovechar este nuevo escenario y las oportunidades de diseño y búsqueda de financiamiento para dinamizar aún más su desarrollo.

### **Desempeño global**

Sobre este punto es importante señalar que, tal como se ha visto en el capítulo tercero, la actividad exterior de la Provincia excedió la mera vecindad física y se proyectó hacia países más distantes como ser Colombia y países del Caribe en general, generando los vínculos y acercamientos referidos en dicho capítulo, que de todas maneras, y más allá



del logro de un cierto reconocimiento internacional por parte de la Provincia, no se han traducido en acciones de impactos relevantes para considerar.

#### **IV.2. Resultados de las iniciativas de cooperación internacional**

Retomando lo apuntado en el capítulo anterior, se puede decir que, en cuanto a los convenios firmados, el mayor relacionamiento externo de la Provincia ha sido con Chile, Brasil y Paraguay. Se destaca, también, el Acuerdo Macro de cooperación celebrado con el PNUD para el alcance del cumplimiento, por parte de la Provincia, de los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas y el Acuerdo de Cooperación firmado con Cuba.

En cuanto a las materias, la Provincia se ha volcado al exterior en pos de lograr políticas concertadas y de cooperación en materia de desarrollo comercial, económico, social, de cooperación científica y tecnológica, así como también en áreas como salud, medio ambiente y turismo. Incluso, en el caso del Convenio de Cooperación firmado con Itapúa, la Provincia se puso a disposición del gobierno paraguayo para transferirle *know-how* e intercambiar experiencias con becarios de aquel país en cuanto a la siembra de caña, papa y poroto. Además, en cumplimiento de la Declaración del FCCR MERCOSUR sobre integración productiva, se avanzó en la creación de una Red de Cooperación entre estos dos gobiernos para la ejecución de los programas de combustibles alternativo alcohol y de producción de rubros de renta del poroto negro y la papa.

Con respecto a los resultados y eventuales beneficios obtenidos por la Provincia a partir de la firma de estos convenios, es importante aclarar que los mismos no han podido ser correctamente dimensionados y/o evaluados ya que no ha habido, por parte de la Provincia, un adecuado seguimiento de las acciones desarrolladas a partir de dichos acuerdos.

En algunos casos como ser el Convenio de Cooperación con el gobierno de Itapúa, se cumplimentó el objetivo de producir un intercambio de *know-how* y de tecnología entre las partes, siendo muy importante la asistencia y el asesoramiento que les brindaron los especialistas tucumanos a los productores paraguayos. Sin embargo el convenio no se renovó<sup>56</sup> y no se le pudo dar una continuidad, en el sentido de desarrollar intercambios comerciales o industrias complementarias.

---

<sup>56</sup> Entrevista con la Dra. María Elena Caballero, responsable del área de Cooperación Internacional de la SERI, 8 de julio de 2013.

En otros casos, como ser en el proyecto de cooperación desarrollado con el gobierno chileno para la restauración y conservación del Parque Provincial Los Menhires, los resultados han sido muy positivos avanzando desde acciones de tratamientos específicos a acciones enfocadas eminentemente en la conservación<sup>57</sup>.

En lo referido al Acuerdo Marco de Cooperación celebrado con el PNUD y cuya implementación fuera coordinada por la SERI, sí pueden resaltarse: el mejoramiento del sistema estadístico de la Provincia y la implementación de tableros de control; la realización del Programa de fortalecimiento de la Gobernabilidad Democrática, a cargo del PNUD, que ha servido para elaborar un diagnóstico sobre las demandas y expectativas de la ciudadanía con relación al rol del Estado; la integración de políticas sociales desarrolladas en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Social; y el mejoramiento del sistema de compras y contrataciones de la Provincia, acción desarrollada en conjunto con la Secretaría General de la Gobernación.

En lo que al acercamiento y la relación con los Estados del Sur Brasileño, refiere, se puede decir que la firma del Protocolo de Intenciones Recíprocas con el Estado de Paraná, permitió el establecimiento y paulatino fortalecimiento de la relación entre Tucumán y dos actores muy importantes de esta región del país vecino: el CODESUL y Banco Regional de Desarrollo de Brasil. Esto posibilitó que se abriera la posibilidad de la firma de un instrumento de idénticas características con el Estado de Matto Grosso do Sul, que también es integrante de CODESUL. Sin embargo, este proyecto no tuvo continuidad, esfumándose así la posibilidad de acceder al mercado formado por los cuatros estados del Sur Brasileño, mercado éste que resultaba altamente atractivo para Tucumán como destino de sus exportaciones. Igualmente, vale destacar que se ha avanzado en la profundización de la relación con estos Estados, especialmente con los paranaenses.

A su vez, la captación de las fuentes de cooperación internacional en pos del beneficio de la Provincia ha sido una de las líneas de trabajo en las cuales Tucumán ha puesto especial énfasis. A tal fin, se desarrollaron diferentes actividades y acciones que tuvieron como objetivo en primer lugar acercar las ofertas de la cooperación internacional a las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de la Provincia; y en segundo lugar captar en beneficio del gobierno de la Provincia de Tucumán, líneas de financiamiento ofrecidos por la cooperación internacional para el fortalecimiento de proyectos y planes de trabajo. En ese marco, y muchas veces por intermedio de la Cancillería, a través de la

---

<sup>57</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/397121/informacion-general/cuidan-menhires-mismo-metodo-isla-pascua.html>

DGCIN, se entablaron los vínculos cooperativos con AECID, Chile, el gobierno de Japón, JICA, Barcelona, entre otros, que ya han sido referidos en el capítulo anterior, y cuyo impacto ha sido altamente positivo para la Provincia.

A su vez, la EEAOC implementó con éxito su política de dinámica interacción y conexión con distintas instituciones y con empresas de carácter público y privado, relacionadas con el qué hacer científico y tecnológico agropecuario y agroindustrial, internacionales, nacionales, regionales y locales. Dicha política, permitió tanto la financiación de proyectos específicos como la colaboración sostenida entre las partes. Al respecto se han firmado numerosos convenios de carácter internacional entre los cuales se destacan los firmados con las siguientes instituciones: *Louisiana State University Agricultural Center*; Centro de Investigación de la Caña de Azúcar de Colombia (CENICAÑA); Universidad Politécnica de Catalunya (UPC); Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT); Instituto Agronómico de Paraná (IAPAR), Brasil; entre otros.

### **IV.3. Resultados de las iniciativas de fortalecimiento productivo y promoción de exportaciones**

Desde 2003, y tal como quedara expuesto en oportunidad de presentar el entramado productivo y la oferta exportable provincial, Tucumán ha demostrado una destacada evolución de sus exportaciones basada no sólo en el incremento del volumen exportado sino también en su mayor diversificación respecto tanto a productos exportados como a los países destino de los mismos.

Los números señalados precedentemente atestiguan un fortalecimiento de las exportaciones tucumanas basado en la diversificación y calificación productiva, que se explica, en parte por la meritoria labor de la Secretaría de Industria y Comercio Exterior, la SERI, y particularmente del IDEP, que tal como se ha visto en el capítulo anterior, han brindado, a lo largo de sus gestiones, asistencia y acompañamiento para lograr la creciente internacionalización de la producción tucumana.

En el caso del IDEP, y más allá de las primeras dificultades que evidenciara en su puesta en marcha y que fueran señaladas en el capítulo precedente, es indudable que su gestión ha tenido un impacto fundamental en la inserción internacional tucumana, determinando la modalidad en la que se ha integrado la economía provincial y beneficiando los flujos del comercio internacional.

De acuerdo con la entrevista realizada al Gerente General de este ente autárquico, el organismo ha combinado satisfactoriamente acciones focalizadas fronteras adentro, como ser la implementación de programas de apoyo, asistencia comercial, legal y técnica, y capacitación al exportador; con acciones de internacionalización de las empresas de las fronteras hacia afuera, siendo un importante referente en términos de las actividades de marketing comercial (ferias y misiones) y actividades de promoción vinculadas con la Marca Tucumán<sup>58</sup>.

En este sentido, la labor del IDEP ha sido efectiva en cuanto a la articulación público-privada; al fortalecimiento de las empresas tucumanas ya existentes y la creación de nuevas empresas; y a la asistencia y capacitación técnica tendiente a la internacionalización del empresariado tucumano. En líneas generales, ha avanzado en estrategias de intervención en múltiples sectores productivos, encauzando un número creciente de demandas de apoyo a empresas y emprendedores tucumanos que han tenido sus ejes en la renovada oferta de capacitación, la asistencia crediticia y técnica y el apoyo a las exportaciones.

Por el lado de la promoción de inversiones, se recibió la visita de misiones comerciales como ser una misión comercial de Ucrania, mediante la cual se avanzó en el intercambio de experiencias técnicas referidas al desarrollo agropecuario, en la posibilidad de inversiones de Ucrania en Tucumán en materia energética y en la oferta de un centro de distribución logística de limones tucumanos en Ucrania para los países de Europa Oriental y Rusia. Además, a lo largo de la gestión se participó en la organización de diferentes ferias entre las que se destacan la Ronda de Negocios Inversa de Productos Agroalimentarios y la presentación del potencial productivo de la Provincia en el marco de la *Invest Show 2007*, a través de las cuales Tucumán ha adquirido un rol de liderazgo en materia de promoción de inversiones.

Desde el lado de la competitividad, se han financiado proyectos de emprendedores y se ha fomentado la mayor competitividad a las empresas tucumanas, siendo muy satisfactoria, en este sentido, la implementación del Programa de Promoción de Calidad y los Proyectos Pilotos implementados desde la Dirección de Alimentos, que ayudaron a productores y empresas tucumanas de los rubros más diversos a certificar normas de calidad, poniéndose a punto con los estándares internacionales de calidad.

---

<sup>58</sup> Entrevista con el Ing. Dirk Trotteyn, Gerente General del IDEP, 8 de julio de 2013.

Sin embargo y a pesar de las intervenciones efectuadas desde el Gobierno para nivelar a las empresas en su competitividad, algunos sectores siguen presentando ciertas asimetrías según se trate de empresas más grandes y consolidadas o PyMES. Al respecto, vale destacar, por ejemplo, que las temporadas adversas experimentadas por el sector productor y exportador arandanero durante los años 2007, 2008 y 2009 debido a inclemencias climáticas y crisis económicas en los mercados de destino, impactaron de manera dispar entre las empresas, debiendo aquellas menos rentables detener la cosecha y las exportaciones, lo cual significó pérdidas enormes y la reducción del área cultivada en casi el 50% (Sabel et al., 2012, pág. 58-59). Por su parte, aquellos productores que demostraron costos más competitivos y que tenían acuerdos comerciales especiales, sí pudieron, medianamente, sortear aquellas adversidades<sup>59</sup>. Esto demuestra que más allá de las buenas intenciones y las iniciativas puestas en marcha desde el Gobierno a través del IDEP, siguen registrándose desigualdades competitivas y comerciales sobre las que habrá que trabajar a futuro.

En cuanto a la asistencia con financiamiento, asistencia técnica y capacitación a las PyMES, el IDEP firmó un convenio con la SEPyME, constituyéndose el Instituto, en Agencia de Desarrollo Productivo, pasando a formar parte de la red de agencias de la SEPyME, donde se han presentado diferentes proyectos para lograr aumentar la competitividad de las empresas locales. También en este aspecto, se lanzó el Programa de Bonificación de Tasas para el Norte Grande que involucró la suma de 80 millones de pesos para reducir la tasa de interés de bancos comerciales para préstamos productivos destinados a las PyMES de la región. Otro logro importante en este sentido ha sido el otorgamiento de créditos para pequeños y medianos productores fruticultores y cañeros. Esta experiencia ha sido exitosa ya que tras el convenio firmado entre el CFI, el MDP y la Caja Popular de Ahorros de Tucumán, se constituyeron dos fideicomisos por un total de \$7.000.000 destinados a financiar la compra de tractores e implementos agrícolas para estos sectores<sup>60</sup>.

Sobre este punto es importante decir, de todas maneras, que a pesar del esfuerzo desplegado por el Gobierno provincial, el Informe elaborado por el Observatorio PyME Regional (Donato, 2009), ha expuesto la delicada situación en la que se encuentran las PyMES tucumanas. Del informe surge que los empresarios se han visto afectados por diferentes problemas, siendo los más preocupantes el aumento de los costos directos de

---

<sup>59</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/352297/economia/campana-arandano-acelera-final.html>

<sup>60</sup> Datos obtenidos del *Informe Tucumán: Polo de inversión productivo 2011-2012*, pág. 37, elaborado por el Ministerio de Desarrollo Productivo, Noviembre de 2012.

producción –asociado con la inflación-, la disminución de la rentabilidad –como consecuencia de lo anterior- y la alta participación de los impuestos en el costo final del producto<sup>61</sup>. En lo que a políticas públicas orientadas al sector estrictamente refiere, el informe muestra que, en cuanto a las fuentes de financiamiento, no adquiere relevancia la contribución de fondos de programas públicos, que llega sólo al 1%, reflejando un papel moderado que ha beneficiado únicamente a empresas del rubro sustancias y productos químicos y productos de caucho y plástico. Por otra parte, y en cuanto a los programas públicos de capacitación ofrecidos por el Estado, se observa que sólo el 23,5% de las firmas radicadas en la Provincia hizo uso de los mismos. A su turno, se les preguntó a los empresarios si durante los años 2007-2008 su empresa había utilizado algún programa implementado por el Estado para desarrollar sus actividades. Las respuestas fueron contundentes: únicamente el 4,4% de las empresas se benefició de un programa nacional, mientras que los programas provinciales fueron aprovechados por el 11,1% de las PyMES, radicadas principalmente en los sectores de vidrio, cerámica y minerales no metálicos y de maquinaria y equipo y automotores y autopartes<sup>62</sup>. Por último, surge del informe que solamente el 3% de las empresas tucumanas certifica normas ISO, siendo en general, el nivel de certificación de la calidad en la Provincia extremadamente bajo, lo cual, según el informe, parece ser un rasgo estructural de la población empresarial local y un síntoma de un nivel de encadenamientos productivos más bajo respecto a otras áreas del país.

Íntimamente relacionado con lo anterior y a pesar que del informe surge un escenario desalentador, vale destacar que sí ha sido positiva la implementación del Programa de grupos productivos, mediante el cual se ha logrado la integración de PyMES a través de la constitución de *clusters* o bloques productivos que les han permitido articularse, expandirse e innovar, ganando economías de escala y acceso a mercados. A la fecha, PyMES de diferentes sectores han formado su *cluster* y han logrado participar activamente en ferias y eventos promocionados por el IDEP y la SERI. Los sectores que ya se consolidaron como grupo a través de este programa son: *Cluster Tucumán Technology* (*cluster de software*), T Diseño (*cluster de diseño*), Tucumán Gourmet (*cluster gourmet*) y el Consorcio de Diseño (*cluster de diseño gráfico*), además de los ya afianzados *clusters* productivos de los sectores metalmecánico y el de cítricos.

Particularmente con respecto a los empresarios tucumanos del *software*, el IDEP ha trabajado en la construcción de un grupo fuerte y dinámico de empresarios, logrando

<sup>61</sup> [http://www.pymeregionales.org.ar/tucuman/files/inf\\_publicacion\\_tucuman\\_2008.pdf](http://www.pymeregionales.org.ar/tucuman/files/inf_publicacion_tucuman_2008.pdf), pág. 64.

<sup>62</sup> [http://www.pymeregionales.org.ar/tucuman/files/inf\\_publicacion\\_tucuman\\_2008.pdf](http://www.pymeregionales.org.ar/tucuman/files/inf_publicacion_tucuman_2008.pdf), pág. 104.

constituir en la Provincia un verdadero polo tecnológico<sup>63</sup>. Así, y en el marco del Proyecto de Consolidación y Desarrollo del Sector TIC en Tucumán, el IDEP, con financiamiento del BID y el impulso de los empresarios del sector dedicados al desarrollo de software y a la provisión de servicios informáticos, logró, en febrero de 2008, la constitución del *cluster*. Entre sus objetivos, el grupo se planteó otorgar un mayor valor agregado a los productos y a los servicios informáticos, fortalecerse a partir del asociativismo y ofrecer soluciones a los mercados provincial, nacional e internacional. Las empresas asociadas han podido intercambiar ideas y experiencias, fortalecerse, mejorar la calidad y comenzar a exportar soluciones informáticas.

Los miembros del *cluster* han sido coincidentes en destacar que la asociación les ha permitido mejorar el posicionamiento externo y les ha dado escala para negociar en conjunto<sup>64</sup>, reconociendo la importancia del respaldo brindado por el IDEP y, en general, por el Gobierno Provincial en este sentido<sup>65</sup>. Sobre este punto, es dable mencionar que en oportunidad de la entrevista que se le realizara en el marco de la presente investigación, Beatriz Ollaze, Directora Ejecutiva del *cluster*, destacó el apoyo brindado por el Gobierno mediante exenciones impositivas y subsidios, y la labor del IDEP que *“...acompañó cada paso desde su gestación, apoyando financieramente, brindando contactos con otras entidades del gobierno, provincial y nacional, públicas y privadas, y apoyo para la asistencia a eventos, cursos y capacitaciones”*<sup>66</sup>.

En cuanto al proceso de internacionalización desplegado por el grupo, su referente destacó la implementación de un plan progresivo que se inició con la consolidación de la imagen del grupo, la capacitación en idiomas a los representantes de las empresas asociadas y sus empleados, el impulso de la certificación de normas y procesos, mediante el cual certificaron ya tres de las empresas miembro, y la organización de eventos de capacitación e instrucción en exportaciones<sup>67</sup>. A su vez, en noviembre de 2011, los empresarios del sector, decidieron ampliar este horizonte formando una cámara, la Cámara de Empresas Tucumanas de Tecnología, Información y Comunicaciones (Catetic), que apunta a investigar, estudiar, promover, difundir y eventualmente proponer estándares

---

<sup>63</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/371041/economia/tucuman-apuesta-industria-tecnologia.html>

<sup>64</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/337467/economia/desarrollo-software-actividad-tucuman-le-escapa-crisis.html>

<sup>65</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/338653/opinion/mas-atencion-para-industria-software.html>

<sup>66</sup> Entrevista con Romina Ollaze, Directora Ejecutiva del Cluster Tucumán Technology, realizada en noviembre de 2013.

<sup>67</sup> *Ibidem*.

tecnológicos de acuerdo a la evolución de la industria en el mundo, propiciando siempre la capacitación interna de los miembros<sup>68</sup>.

Por último, otros casos paradigmáticos a señalar son el *cluster* de diseño y el bloque asociativo de empresarios dedicados a la producción de paltas.

Respecto a ellos, ha remarcado el Gerente General del IDEP que el “T Diseño” logró afianzarse, de manera asociativa, en el tercer puesto a nivel nacional en lo que es el mapa de diseño<sup>69</sup>.

Por su parte, y con respecto al proceso asociativo del Grupo de Productores Exportadores de Paltas, vale la pena destacar que, desde su creación el grupo trabajó con empeño para impulsar el sector. Tal como refiriera el Coordinador del Grupo, Pablo Robinson, *“...los miembros de la asociación se entusiasmaron mucho con el proyecto y fueron aumentando, a lo largo de los años, la superficie plantada con el fin de aumentar la producción y la exportación”*<sup>70</sup>. Agregó además que el grupo logró cumplir el objetivo de fortalecerse y ganar poder de negociación siendo satisfactorio el accionar en conjunto y la articulación de los miembros. En ese sentido, apuntó que el grupo recibió misiones de compradores del exterior y participó, a través de delegaciones unificadas y asistidas por la Fundación ExportAr y el IDEP, en ferias y misiones del exterior. A su vez, impulsó acciones conjuntas como ser el arriendo de un empaque, lo que le ha permitido concretar todo el proceso de la fruta en forma autónoma, sin intervención de terceros.

Con respecto a las exportaciones y tal como se observa en la Tabla 9, vale decir que, el sector en general y el Grupo en particular, atravesaron períodos de fuerte oscilaciones<sup>71</sup>, especialmente en la temporada 2010 cuando las exportaciones disminuyeron en valores superiores al 100% y las importaciones aumentaron de manera significativa. Consultado en relación a este punto, el referente del Grupo indicó que, si bien se concretaron algunas exportaciones conjuntas, a España principalmente, muchos pedidos de otros países de Europa no prosperaron ya que el sector se vio muy afectado por la política

---

<sup>68</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/464614/economia/empresas-software-se-unen-para-generar-mayores-negocios.html>

<sup>69</sup> Entrevista con el Ing. Dirk Trotteyn, Gerente General del IDEP, 8 de julio de 2013.

<sup>70</sup> Entrevista con Pablo Robinson, Coordinador del Grupo de Productores Exportadores de Palta Tucumán, Noviembre de 2013.

<sup>71</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/476548/rural/produccion-palta-tucuman-viene-atravesando-periodos-fuertes-oscilaciones.html>



cambiaría nacional que, según dijo, “...no favorece la exportación, y hace más atractivo el sector interno”<sup>72</sup>.

A pesar de ello, y de acuerdo a datos brindados por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), a fines del período bajo estudio, el sector logró recomponerse y hacia septiembre de 2011 la Provincia en su conjunto -es decir las empresas del Grupo y también las no asociadas- llevaba exportadas 88 tn de palta por U\$S 91.000<sup>73</sup>, lo que implicó un aumento del 300% con respecto a igual período en 2010<sup>74</sup>. De esta manera se observa cómo las empresas del sector han logrado, a través de la conjunción de esfuerzos, manejar volúmenes necesarios para realizar operaciones de comercio exterior, esperando, a futuro diversificar los mercados<sup>75</sup>.

**Tabla 9**

Exportaciones del Grupo de Productores Exportadores de Palta en miles de dólares, 2006-2011					
2006	2007	2008	2009	2010	2011
85	57	2	117	0	70

Fuente: Elaboración propia sobre datos de Fundación ExportAr y Fundación Standard Bank

Con respecto a la labor del área de exportación, se destacan las capacitaciones brindadas al empresariado tucumano con el fin de lograr la internacionalización de sus productos, perfeccionando las técnicas de negociación y de contratación internacional. Han sido importantes, por ejemplo, la organización del seminario de internacionalización de empresas PyMES, dictado por profesores de la Universidad Politécnica de Valencia de España y la capacitación Desarrollo de las Exportaciones, sobre el proceso global de exportación, dirigida a potenciales exportadores del medio y a la cual asistieron más de 70 empresas tucumanas. También se destacan capacitaciones organizadas en forma conjunta como ser el seminario “Claves para la exportación de frutos frescos a los mercados de China y Rusia” organizado en 2009 por el IDEP, la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación (Sagpya) y por el Proargex (Programa Argentina Exporta), con el objetivo de brindar a las empresas participantes y a las potenciales compañías exportadoras, conocimientos acerca de las tendencias más destacadas del mercado con énfasis en los

<sup>72</sup> Entrevista con Pablo Robinson, Coordinador del Grupo de Productores Exportadores de Palta Tucumán, Noviembre de 2013.

<sup>73</sup> La diferencia con los valores reflejados en la Tabla 9 surge de sumar también las exportaciones de las empresas no asociadas al Grupo.

<sup>74</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/476547/rural/2011-se-exporto-300por ciento-mas-2010.html>

<sup>75</sup> Fundación ExportAr Argentina (2011b). *Informe especial: Tucumán*, pág. 20.

temas más importantes para promover su penetración en sus complejos protocolos alimentarios<sup>76</sup>.

Además, en relación a la ampliación de los mercados de destino, se ha dispuesto, dentro del IDEP, un área dedicada exclusivamente a la realización de investigaciones de mercado con el objetivo de adecuar la producción a las preferencias y estándares externos para acceder a mercados internacionales más diversos y a nichos específicos a los que esté en condiciones de hacer frente la producción local. En este marco se han implementado tareas de inteligencia comercial elaborándose informes y perfiles de mercado para productos seleccionados, estudios de estadísticas provinciales vinculados al comercio exterior y estudios de demanda y oferta exportable provincial, que han tenido un impacto positivo en el acceso a nuevos mercados.

Así, el sector arandanero logró desembocar en Italia, Suiza, Irlanda, Singapur y Malasia, evitando una concentración en Estados Unidos y el Reino Unido. Otro ejemplo en este sentido han sido los productos industriales derivados del limón que han accedido a mercados del Norte de África y de Medio Oriente<sup>77</sup>. Otros casos dignos de apuntar han sido las exportaciones de maíz pisingallo, poroto, carbón vegetal y miel a Chile; de maíz, trigo y soja a Brasil; de Pellets de Alfalfa a Paraguay; de trigo y poroto negro a Brasil y Bolivia; y de Férulas de Inmovilización, y quesos y requesones de cabra a la UE. Por último, un caso especialmente exitoso ha sido el envío, en 2010 y por primera vez en la historia, del primer embarque de productos metalmecánicos al mercado asiático, donde se accedió gracias al empeño de las firmas del sector privado y a la gran competitividad adquirida por esta industria<sup>78</sup>.

También desde el sector privado se ha trabajado con ahínco para diversificar los mercados de destino. Los productores de arándanos, por ejemplo, han sido efectivos en este sentido advirtiendo por un lado, la posibilidad de una caída de exportaciones que podía verificarse por la crisis de Estados Unidos, país que importaba casi el 80% de la fruta; y realizando, por otro lado, tareas de marketing comercial que han contribuido a una diversificación de los mercados, explicando ahora Estados Unidos, sólo un 50% de esas exportaciones<sup>79</sup>. En general, se ha puesto especial énfasis en el afianzamiento de los lazos

---

<sup>76</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/341357/rural/productores-frutas-frescas-se-capacitan-como-exportar-mercados-rusia-china.html>

<sup>77</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/470817/economia/exportaciones-sintieron-crisis-europea.html>

<sup>78</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/353277/rural/sector-porcino-tiene-mucho-para-crecer-generando-trabajo-inversion-e-ingresos.html>

<sup>79</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/465741/economia/se-exporto-20porciento-mas-arandano-2010.html>

comerciales con China dado que su constante ascenso y consolidación como potencia económica mundial, la ubican como un socio e importador interesante para los productos tucumanos<sup>80</sup>.

En lo que a promoción sectorial refiere, el objetivo ha sido incrementar el esfuerzo de promoción dirigido a sectores con capacidad de exportar productos con mayor nivel de diferenciación y que evidenciaran un avance en la cadena de valor productiva.

Así se ha fomentado la exportación de, por ejemplo, frutillas y arándanos congelados, que se constituyeron en una alternativa para la fruta que no se exportaba significando un aumento el valor agregado del producto, además de constituir una importante fuente de trabajo para la Provincia por ser actividades intensivas en mano de obra. En el caso de los arándanos, la primera experiencia en ese sentido fue en marzo de 2011, cuando se exportaron alrededor de 3.000 toneladas. En total, durante el primer semestre de 2011 la oferta de arándanos con este valor agregado se insertó en los mercados globales en un 1.000% con respecto a los valores alcanzados el primer semestre de 2010. Tomado todo el sector en conjunto, la cantidad de fruta exportada durante el 2011 creció un 20% respecto del 2010, alcanzando casi las 8.000 toneladas<sup>81</sup> y partiendo del aeropuerto tucumano casi 60 vuelos con los productos de exportación. Se batieron así, en relación a campañas anteriores, récords de producción, de exportación, de mercados de destinos y de vuelos realizados desde Tucumán<sup>82</sup>. Aún así, desde el sector se han manifestado preocupados por problemas pendientes de solución. En este sentido, el presidente de APRATUC, declaró en referencia a la campaña del 2011, que si bien el balance de la actividad ha sido bueno, el aumento de los costos internos llevó a terminar la explotación de envíos aéreos para fresco en forma anticipada. Al respecto, indicó que *“los planes sociales y la Asignación Universal por Hijo complicaron la mano de obra, ya que al ser la cosecha un trabajo temporal el personal no quiere registrarse por temor a perder los planes y subsidios”* y exhortó a que desde el Estado se busquen mecanismos para solucionarlo<sup>83</sup>.

Otro hito nacido de la promoción sectorial ha sido la buena performance de las pastas alimenticias cuyas exportaciones, según el informe de las exportaciones tucumanas durante el primer semestre de 2011 (IDEP, 2011b, 2), representaron un crecimiento del

---

<sup>80</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/333629/economia/Provincia-busca-afianzarse-china.html> y <http://www.lagaceta.com.ar/nota/342403/rural/limon-tucumano-esta-presente-hong-kong.html>

<sup>81</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/471576/rural/estamos-cerrando-buen-ano-para-mayoria-actividades-productivas-tucuman.html>

<sup>82</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/467107/economia/clima-buenos-precios-favorecieron-al-arandano.html>

<sup>83</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/467701/rural/logistica-fue-adecuada-clima-nos-ayudo-exportamos-20porciento-mas-fruta-2010.html>

700% respecto al primer semestre de 2010. Pasaron así de exportar U\$S 700.000 a U\$S 5 millones, repunte que se logró en base a la inversión industrial y al plan de comercialización que implementaron las empresas y al acceso a nuevas plazas a través de las ferias regionales promocionadas desde el IDEP y la SERI<sup>84</sup>.

Asimismo, se ha puesto especial énfasis en fomentar el agregado de valor promocionando las buenas prácticas, la industrialización y el perfeccionamiento de productores de alimento. En el marco del proyecto de desarrollo en la Provincia de un Polo Tecnológico Lechero, se ha puesto en marcha, por ejemplo, la producción del “yogurt probiótico”, con el cual se intentó evitar la producción de leche a granel y agregar valor a la producción de ese sector<sup>85</sup>. Asimismo, el Estado ha puesto énfasis en la mejora del sistema productivo apoyando estudios de genética y sanidad, organizando eventos que han contribuido al desarrollo de la cuenca lechera, implementando programas de calidad de leche, promoviendo la asociación e integración de la cadena láctea, y asistiendo de diversas maneras a las cooperativas y pequeños productores. Con ello se ha logrado agregar valor a la producción en origen, integrando al Estado, al sector privado y al sector científico-tecnológico<sup>86</sup>.

También se ha tendido a la diversificación productiva promoviendo la producción de nuevos cultivos como ser kiwi (en Tafí del Valle), trufas y chía, e impulsando desde el Estado Provincial actividades no tradicionales como ser la vitivinicultura (en los Valles Calchaquíes) que ha empezado a tener un lugar relevante con los vinos Torrontés, Malbec y Cabernet Sauvignon<sup>87</sup> y que ha recibido el respaldo nacional y provincial a través de asistencia y financiamiento<sup>88</sup>. En este marco, en el año 2010 se exportaron los primeros vinos tucumanos, continuando la tendencia en 2011, aunque con bajas en la cantidad de botellas exportadas, pero consolidando el posicionamiento internacional y la participación en reconocidas ferias en la materia como ser la Vinexpo, en Bordeaux, Francia<sup>89</sup>.

En este punto, vale remarcar que ha sido muy importante la tarea realizada en conjunto por las universidades y las instituciones de apoyo científico tecnológico, en especial la EEAO, que a través de sus diferentes investigaciones han contribuido a la puesta en

<sup>84</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/470817/economia/exportaciones-sintieron-crisis-europea.html>

<sup>85</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/454228/rural/gobierno-Provincial-dirige-asistencia-al-pequeno-productor.html>

<sup>86</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/428829/rural/gobierno-parte-proyecto-comprometio-apoyo-politico.html>

<sup>87</sup> Ministerio de Desarrollo Productivo, Noviembre de 2012. “Tucumán: Polo de inversión productivo 2011-2012”, pág. 17 y 44.

<sup>88</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/465542/rural/produccion-vides-vinos-puede-ser-buena-alternativa-para-valles-calchaquies.html> y <http://www.lagaceta.com.ar/nota/465544/rural/nacion-Provincia-se-asocian-para-ayudar-al-productor.html>

<sup>89</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/498721/economia/de-colalao-valle-eeuu-europa-vinos-hacen-historia.html>

marcha de estos nuevos proyectos productivos, que han tendido a atomizar la oferta comercial.

Por otro lado, y en relación a las actividades de marketing comercial, tanto la Secretaría de Industria y Comercio Exterior primero, como el IDEP luego, en coordinación con la SERI, han acercado al empresariado tucumano a las ferias, rondas de negocios y misiones comerciales nacionales e internacionales más importantes. Así, más de 270 empresas se han visto beneficiadas por la participación en alrededor de 25 eventos internacionales de este tipo<sup>90</sup>. De hecho, en el año 2010, la fundación ExportAr, premió al IDEP como el mejor ente de Promoción de Exportaciones de Argentina en la categoría “Servicio de Apoyo al proceso exportador”, destacando así la tarea desarrollada por el ente gubernamental como articulador entre los empresarios tucumanos y los mercados mundiales<sup>91</sup>.

Sobre este punto es importante señalar también la colaboración del CFI que a lo largo de las gestiones bajo estudio ha demostrado un fuerte compromiso en ayudar a los productores que no podían solventar la participación en misiones internacionales, para que pudieran asistir y exhibir sus productos<sup>92</sup>.

Se destacan, por ejemplo, las sucesivas participaciones en la “*Fruit Logística*” de Berlín, en la “*WorldFood Moscow*” de Rusia, la SIAL de París y en la Feria Internacional de Santa Cruz de la Sierra “ExpoCruz”, donde, en el año 2006, tuvieron la posibilidad de exhibir sus productos algunos productores artesanales de dulces y almibarados que habían sido capacitados por el gobierno mediante el Plan Provincial de Exportación, para la promoción y asistencia a ferias y rondas de negocios internacionales.

Al respecto vale decir también, que las ferias y rondas de negocios organizadas con Bolivia han sido especialmente importantes ya que han permitido proyectar empresas tucumanas de distintos sectores (bebidas, artículos de limpieza, transporte, alimentación y software, entre otros) y concretar importantes negocios<sup>93</sup>, destacando, los empresarios tucumanos, la importancia del mercado boliviano y la viabilidad de las exportaciones de los productos Provinciales<sup>94</sup>.

---

<sup>90</sup> Datos obtenidos del informe *Tucumán: Polo de inversión productivo 2011-2012*, pág. 26, elaborado por el Ministerio de Desarrollo Productivo, Noviembre de 2012.

<sup>91</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/414153/economia/premiar-al-idep-rol-promocion-exportaciones.html>

<sup>92</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/404559/rural/productos-tucumanos-buscan-posicionarse-mercado-externo.html>

<sup>93</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/340982/economia/empresarios-tucumanos-forjan-nuevos-negocios-bolivia.html>

<sup>94</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/401311/economia/mundo-oportunidades-para-tucuman.html>

También es dable remarcar la concreción de la Ronda de Negocios Inversa de Productos Agroalimentarios: Misión Norte Grande, en abril de 2007, que tuvo como objetivo que PyMES y productoras de alimentos de la región accedieran a nuevos mercados del exterior. Allí, un total de 75 empresas del NOA ofrecieron sus productos a una contraparte extranjera integrada por empresas de Ecuador, Brasil, Chile, Panamá y Perú. Por otro lado, se efectuó la Misión de Artesanos a Europa, donde se prestó apoyo para la participación de seis artesanos en la Feria de Trento, en Italia, y a la exposición de sus productos en París. Otro acontecimiento importante en este sentido fue la elección de Tucumán para ser una de las tres sedes de la feria itinerante “Argentina ProFrutal 2009”<sup>95</sup>, lo que le ha valido un reconocimiento por ser un polo referente en la producción de frutas.

En cuanto a la evaluación de estas acciones de marketing, es dable señalar que, tal como reconociera su Gerente General en ocasión de la entrevista que se le realizara, no se cuenta con mecanismos rigurosos que midan el impacto de estas acciones de promoción. Si bien el IDEP y la SERI han acompañado y han facilitado los contactos comerciales, lo cierto es que muchas misiones comerciales, ferias internacionales y rondas de negocios se han resuelto directamente en el seno interno de las empresas, lo cual imposibilita evaluar los resultados de dichas iniciativas. Sin embargo, desde el sector privado se ha expresado conformidad y agradecimiento por este acompañamiento. Al respecto, los empresarios exportadores han destacado la posibilidad y la importancia de presencia en las ferias ya que les permiten comerciar y vender directamente, sin necesidad de recurrir a *brokers* o mediadores que, en su intervención, terminaban recaudando la mayor parte de las ganancias<sup>96</sup>.

Un último punto a destacar, es que en el año 2011 la Dirección General de Aduanas (DGA) nombró a Tucumán como la séptima aduana especializada del país. Este nombramiento fue el resultado de un trabajo conjunto desarrollado por el MDP, la Cámara de Comercio Exterior de Tucumán, el Consorcio Zona Franca Tucumán S.A. y la delegación local de Aduanas. Además de facilitar el comercio exterior regional, esta medida ha favorecido la expansión y la calidad de la producción local, disminuyendo los costos de logística y operatividad y agilizando el comercio con Chile, Bolivia y Paraguay<sup>97</sup>. En este sentido es importante señalar también que en 2011 se han incrementado en un 20% con

<sup>95</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/326583/rural/tucuman-sera-sedes-ldquoargentina-profrutal-2009rdquo.html>

<sup>96</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/318520/rural/tucuman-participo-feria-frutas-congeladas-eeuu.html>

<sup>97</sup> <http://www.lagaceta.com.ar/nota/424125/economia/menos-trabas-para-exportar-e-importar-productos-tucuman.html>

respecto al año 2010 los despachos realizados desde la Aduana local. Esto demuestra la exitosa labor y coordinación entre el Gobierno Provincial, la aduana y los exportadores, que trabajaron para que las exportaciones se registraran en origen, haciendo crecer el comercio exterior provincial. También refleja el éxito de la estrategia de logística desplegada por el IDEP para el comercio exterior, a la que hicieramos referencia en el capítulo anterior. Es evidente que las gestiones realizadas para avanzar en la logística y la concreción de obras han facilitado las exportaciones y las importaciones permitiendo a Tucumán convertirse en un punto de referencia del NOA y consolidándolo como un nodo logístico exportador.

Resumiendo, vale decir que en general todas estas acciones han tenido como resultado la diversificación productiva, la posibilidad de que las PyMES y los productores locales con mayores dificultades accedieran a mercados de exportación y, en consecuencia, la diversificación de las exportaciones. Sin embargo, hay que reconocer que aún restan corregir algunas asimetrías del sector privado tucumano y concentrar más esfuerzos en la diversificación de las exportaciones ya que si bien se ha apuntado a exportar productos con mayor valor agregado, lo cierto es que también se han impulsado exportaciones de todo tipo, lo cual, en algunos casos, ha reforzado el patrón exportador existente sin mejorar sustancialmente las posibilidades de incrementar el volumen de productos diferenciados.

De lo expuesto surge que, en líneas generales, las instituciones dependientes del Poder Ejecutivo del Gobierno de Tucumán y dispuestas para lograr la internacionalización provincial desde el punto de vista económico, han cumplido satisfactoriamente muchos de los objetivos planteados al momento de su creación.

Es destacable en este sentido que, a diferencia de las agencias de promoción de exportaciones que funcionan en otras provincias, desde la Provincia de Tucumán se haya tendido a crear instituciones que refuercen patrones de asistencia y apoyo más integrales y que no se enfoquen exclusivamente en la promoción de las exportaciones sino que tiendan también al fortalecimiento de los distintos niveles del entramado productivo, objetivos éstos, que como se ha repasado en este capítulo, han sido mayormente conseguidos.

Sobre este punto, y aunque su estudio exceda el alcance del presente trabajo, vale destacar también la importancia del impulso del sector privado tucumano que como se ha ido insinuando a lo largo del trabajo, tanto en forma independiente como integrando organismos mixtos de articulación público-privada, ha jugado un papel importante en la proyección internacional de la Provincia, gestionando y articulando procesos, generando propuestas, facilitando contactos y mejorando el acceso de las empresas provinciales al mercado

regional e internacional. Así, el empresariado local se ha constituido en un aliado fundamental a la hora de la internacionalización provincial, identificando problemas, como ser la elevada presión fiscal, pero también soluciones en el aparato productivo y aportando la práctica y la experiencia en el terreno.

#### **IV.4. Evaluación de las motivaciones y la estrategia de inserción implementada**

En primer lugar, y en cuanto a las motivaciones que impulsaron a Tucumán a desarrollar, durante el período bajo estudio, una actividad internacional más activa con respecto a gestiones anteriores, vale decir que los incentivos y motivaciones parecen haber sido eminentemente instrumentales.

Es decir, si bien simbólicamente lo que se pretendió fue el reconocimiento de la Provincia a nivel internacional buscando la consolidación de una identidad regional colectiva, finalmente ello tendió, principalmente, a promover el comercio exterior encontrando mercados para los productos de exportación; a atraer recursos y cooperación para actividades productivas en el territorio provincial; y, sobre todo, a generar vínculos sólidos con los vecinos articulando políticas comunes y promoviendo la cooperación internacional.

Para alcanzar los objetivos a los que aquellas motivaciones sirvieron de base, la Provincia buscó, con mayor o menos éxito, implementar una estrategia de inserción.

Sobre este punto es importante destacar que, si bien el accionar internacional subnacional depende de la generación y delineación de una estrategia, este accionar no siempre supone una decisión política de carácter eminentemente estratégico.

Siguiendo a Ugalde Zubiri (2006) se puede sostener que si bien hay gobiernos subnacionales que se dotan de un plan estratégico sostenido en principios inspiradores; objetivos a medio y largo plazo; líneas fundamentales de acción; cuadro de tipos de actividades a implementar; prioridades geográficas; identificación de otros actores con los que mantener relaciones preferentes; designación de un órgano responsabilizado de potenciar y coordinar la acción exterior; implicación de todos los ministerios o departamentos gubernamentales para que cada uno en su ámbito desarrolle la dimensión exterior por áreas; seguimiento, evaluación y, en su caso, introducción de rectificaciones en el plan general; y, en consecuencia, previsión de los medios humanos, administrativos, financieros necesarios; para otros, la acción exterior es más bien una mera decisión táctica que tiende a mejorar



posiciones para captar fondos comunitarios, efectuar algunos planes promocionales, fomentar la cooperación transfronteriza, estar en algunas asociaciones interregionales, etc.

Partiendo de ello, se puede decir que en el caso tucumano se observa un fenómeno mixto en el cual se han combinado decisiones tácticas que con el tiempo se han ido perfilando tímidamente hacia la conformación de un plan estratégico más sólido.

Es decir, si bien desde los inicios de la gestión iniciada en 2003 se planteó la proyección internacional como uno de los pilares del Gobierno y del desarrollo provincial, se observa que recién a medida que la Provincia fue adquiriendo trayectoria histórica y experiencia acumulada, su estrategia pudo ser reformulada para atender a las necesidades pragmáticas con el objetivo de ser más eficaz y la intención de consolidarse como un verdadero plan estratégico.

Esto ha sido muy visible en algunos aspectos del diseño institucional provincial que, tal como se ha señalado, fue sucesivamente modificado para adecuarlo al activismo internacional.

Así, y a los efectos del presente trabajo, se ha expuesto oportunamente la evolución de la estructura organizacional a través del trazado de tres diseños institucionales que muestran las distintas variantes ensayadas, en este aspecto, durante el período bajo estudio. En base a ello, se ha visto cómo se procedió primero a la creación del MDP cuyas dependencias de proyección internacional más importantes fueron el IDEP y la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior. Posteriormente, en lo que se apuntó como el segundo diseño institucional provincial, se remarcó la creación de dos Secretarías de Estado: de Estado de Políticas de Integración Regional y Desarrollo Sustentable y de Estado de Cooperación Internacional. Por último, en una tercera etapa institucional, se señaló, en el ámbito del MDP, la eliminación de la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior, en paralelo con la supresión de las dos Secretarías de Estado de Estado de Políticas de Integración Regional y Desarrollo Sustentable y de Estado de Cooperación Internacional, que fueron unificadas en la SERI.

Se ha visto entonces cómo, a lo largo del período estudiado, se realizaron numerosas acciones de reestructuración funcional interna de la estructura organizacional gubernamental, reordenando organigramas, evaluando competencias y habilidades, reasignando funciones, y creando y suprimiendo dependencias del Poder Ejecutivo.

Así, y partiendo de un enfoque más integrado de la acción exterior, se desplegó, desde el diseño institucional, una estrategia involucrando a diversos departamentos

gubernamentales y dotando de una vertiente internacional a cada área de competencia. Se pretendió con esto, mejorar la coordinación y coherencia desde una perspectiva interna, emplear más eficazmente los recursos disponibles e identificar y fijar prioridades sectoriales y geográficas.

En cuanto al nivel de institucionalización que ha adoptado la actuación internacional de Tucumán se puede decir que ha sido eminentemente formal, lo cual se evidencia fundamentalmente en la firma de numerosos acuerdos de hermanamiento y cooperación; la realización de misiones en el extranjero y participación en ferias comerciales siempre lideradas por comitivas oficiales; la asistencia a las reuniones programadas en el marco de todos los procesos de integración de los cuales la Provincia forma parte; y la recepción de misiones extranjeras.

Con respecto a los actores con los que se ha ido intentando fomentar los vínculos internacionales, es importante destacar que si bien en los inicios del período bajo estudio la integración fue proyectada como una integración supranacional buscando la consolidación en un “megaproceso” como es el MERCOSUR, la experiencia fue demostrando que entablar vínculos con vecinos más próximos y con conciencia de dificultades compartidas, ha generado beneficios más tangibles que la referida inserción en bloques regionales más amplios.

Así, se han priorizado los espacios como ARDNOA, la región del Norte Grande Argentino y los espacios transfronterizos representados por los Comités de Integración con Chile, que se han mostrado especialmente propicios para la integración regional, presentando mayores posibilidades de generar procesos de desarrollo local consolidando la competitividad y la complementariedad de las regiones, y disminuyendo sus asimetrías y obstáculos.

De todas maneras, lejos de alejar a la Provincia del MERCOSUR estas iniciativas han llevado a que la misma busque su inserción en dicho proceso, no ya desde su individualidad sino partiendo de una concepción fortalecida de la región NOA como un todo.

De esta forma, y a partir de la conciencia de una identidad compartida, se ha buscado acercar el MERCOSUR a los ciudadanos, que han empezado a sentirse partícipes del proceso y a percibir a los bloques de integración regional como un engranaje importante de la realidad regional actual.

De lo expuesto surge que, más allá de que las iniciativas de internacionalización desarrolladas por la Provincia no forman parte de una estrategia establecida en el marco de

un plan estratégico de asuntos internacionales con visión a mediano y largo plazo, tampoco podría decirse que lo realizado constituye meras acciones informales que sólo responden a la coyuntura.

Para ser una estrategia, ha carecido de la fase analítica de reflexión sobre la ubicación y las capacidades de la Provincia, las ventajas y desventajas comparativas, los factores locales, estatales e internacionales, la fijación de objetivos a largo plazo; pero hay que rescatar que, sobre la marcha, la Provincia se ha ido dotando de herramientas y técnicas adecuadas que le han ido dando una impronta internacional más formal, coordinada e institucionalizada.

#### **IV.5. Medición del avance**

A modo de resumen y teniendo presentes las numerosas iniciativas de internacionalización desplegadas por Tucumán cuyos resultados fueran minuciosamente evaluados en este capítulo, se puede decir que el nivel de participación internacional alcanzado por la Provincia se ubica entre las categorías que Schiavón (2006) ha conceptualizado como “presencia internacional” y “relaciones internacionales”.

De presencia internacional porque en el ámbito político la proyección se ha limitado a acciones que no han demostrado tener un impacto a largo plazo sobre la dinámica interna del Estado. Es decir, si bien se han firmado de convenios y declaraciones de voluntad sobre asuntos menores, las acciones han tenido una naturaleza más bien reactiva como ser la participación en reuniones ya programadas dentro de los bloques regionales que la Provincia integra. En este aspecto, si bien ha habido voluntad política, se ha carecido de continuidad y no se ha logrado estructurar una verdadera política de Estado que dirija todas las actividades tendientes a la internacionalización.

Sin embargo, y tal como quedara demostrado, los avances fueron marcadamente más significativos en aquellas relaciones internacionales de naturaleza económica. En este sentido, Tucumán avanzó sustancialmente en prácticamente todas las actividades que componen la agenda de las negociaciones comerciales demostrando iniciativas de naturaleza claramente proactiva, que elevarían a la Provincia a una categoría superior en el relacionamiento internacional.

En base a todo lo expuesto y a modo de conclusión se expondrán, a continuación, algunas conclusiones a las que se ha arribado a través del presente trabajo de investigación.

## **CONCLUSIONES**

El objetivo de la presente investigación ha sido realizar una aproximación a las manifestaciones del proceso de inserción internacional de Tucumán tomando como punto de partida su diseño institucional y analizando, en base a ello, cómo han ido impactando y confluyendo los distintos mapas institucionales hacia el nivel de internacionalización alcanzado por la Provincia.

En primer lugar, se ha intentado abordar el fenómeno desde un punto de vista teórico conceptual, haciendo un repaso introductorio por sus características generales y principales manifestaciones. Seguidamente, se ha presentado una aproximación a la realidad de la Provincia de Tucumán realizando una descripción general de la misma y delineando los rasgos salientes de su diseño institucional, mapa productivo y oferta exportable. Esto ha abierto el paso para luego plantear de lleno una introducción en el fenómeno de internacionalización tucumano y que se ha enfocado en la revisión de las distintas iniciativas de inserción internacional desplegadas por la Provincia y la evaluación de sus resultados.

A modo de conclusión interesa destacar que, tal como se planteara desde los inicios de su gestión allá por el año 2003, el Gobierno promovió el afianzamiento de una estrecha vinculación entre la política interna y la política exterior tanto para apuntalar el crecimiento de la Provincia como para asegurar el bienestar de su población.

En este escenario, la creación de las condiciones para impulsar un esquema de integración internacional-desarrollo que ayudara a concretar y consolidar el proceso de internacionalización, han sido las piedras basales del mayor protagonismo adquirido. Protagonismo éste que, como se ha visto, ha partido de bases regionales, permitiendo a la Provincia actuar con los principales socios de la región en forma coordinada y luego avanzar, conjuntamente, hacia la consolidación en ámbitos regionales más amplios como ser el MERCOSUR.

Sobre este punto, es importante destacar la reformulación de la lógica identitaria provincial que, a partir de la priorización de los vínculos con las provincias vecinas, le ha permitido a Tucumán ir construyendo su identidad, no de manera aislada, sino en relación al otro, configurándose así todos los vecinos como partes indisolubles de un mismo proyecto común.

Otra conclusión que emana de esta investigación es que la Provincia se ha dedicado a reconstruir y fortalecer su calidad institucional, a través de sucesivas modificaciones en el diseño de su estructura gubernamental vinculada al accionar internacional. A lo largo de estos años, el minucioso diseño institucional ha sido puesto a servicio de la internacionalización provincial, permitiéndose pensar en un solo Tucumán, unido y proyectado a nivel internacional.

La evaluación de las gestiones del MDP, a través del IDEP y de la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior, y de la SERI, ha hecho visible que el trabajo conjunto desplegado por las instituciones ha generado una dinámica transversal en donde han confluído los esfuerzos de las distintas reparticiones, demostrando el impulso de un esquema institucional participativo.

Además de este alineamiento, sobresalen la articulación y la coordinación entre los sectores, que no hacen más que demostrar que la Provincia ha logrado armar una estructura institucional dinámica donde empresarios y Gobierno confluyen, desde sus esfuerzos, hacia los mismos objetivos.

Sin dudas, todo trabajo es perfectible, y mucho más en ámbitos que suponen la interacción de numerosos y diversos actores, pero es dable reconocer que se ha iniciado un camino que transita con voluntad y compromiso hacia la internacionalización provincial.

En este sentido, se ha buscado poner de manifiesto que, más allá de las condiciones exógenas propicias a la internacionalización, como pueden haber sido la recuperación nacional y la reactivación económica y social tras la crisis del 2001 y el marco regional óptimo para la integración que ha significado el relanzamiento del MERCOSUR, en el caso particular de Tucumán, el rearmado del mapa institucional a partir de la evaluación y la voluntad política del Gobierno tucumano, ha sido profundamente determinante a la hora de posicionar a la Provincia en la arena internacional.

Al respecto vale destacar que, a pesar que las respuestas que la literatura ha venido dando a los distintos niveles y modalidades de internacionalización han tendido a apuntar a cuestiones estructurales como el tamaño, el perfil productivo y la ubicación geográfica de la Provincia, el análisis y la evidencia recolectada en este trabajo contribuyen a echar luz sobre un nuevo elemento que influencia la internacionalización subnacional: el diseño institucional.

La conclusión a la que se arriba entonces, es que más allá de los textos constitucionales y las condiciones favorables, mucho de la proyección internacional de una Provincia depende de una correcta evaluación política de parte de sus dirigentes y del

dinamismo y perfil proactivo que demuestren los organismos institucionales específicamente dispuestos por el Gobierno, para irse abriendo espacios en las distintas áreas de su competencia.

Tampoco se pretende decir con esto que el diseño institucional sea una variable independiente que explique todo el proceso de internacionalización mencionado, sino sólo que es una variable para nada menor a la hora de encarar estos proyectos y evaluar sus resultados.

Partiendo de tales bases, se pudo ver en el caso tucumano que, a lo largo de estas gestiones y con el ensayo de distintos esquemas institucionales, se ha comenzado a modificar parte de la postergación y atraso en el que estaba sumida la Provincia con respecto a su proyección internacional, siendo innegable, hoy por hoy, el fortalecimiento de su accionar externo. Los datos que surgen del presente trabajo así lo atestiguan.

Esta investigación deja asimismo en evidencia que el accionar externo de la Provincia está todavía sujeto a la creatividad y dinamismo de los funcionarios y que aún restan por revertir décadas de inacción, tarea ésta que requerirá de esfuerzos e iniciativas intersectorialmente coordinadas, profesionalizando el accionar internacional y pensándolo como una verdadera gestión de política de estado y de agenda de gobierno.

A futuro, será importante reforzar la proyección internacional tucumana, diseñando un concreto plan estratégico de inserción internacional, que fortalezca el accionar provincial en aquellas áreas donde todavía no se han registrado participaciones activas o no se ha podido ejercer una influencia conveniente, sin descuidar las áreas donde sí se han visualizado mayores grados de participación como ser el área de comercio externo y promoción de exportaciones.

Ello dotará a la Provincia de un margen de planificación que le permitirá avanzar sobre lo ya alcanzado y profundizar las líneas de trabajo a los fines de garantizar la continuidad del proceso de internacionalización iniciado, posibilitando así una distribución más equitativa de las oportunidades de desarrollo.

Los avances y logros obtenidos hasta el momento, como así también las condiciones nacionales y regionales favorables, alientan a ver el desafío como un tiempo de oportunidades.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Bibliografía citada**

- **Aguirre, Iñaki.** 1999. Making Sense of Paradiplomacy? An International Enquiry about a Concept in Search of a Definition. En *Paradiplomacy in action. The Foreign Relations of Subnational Governments*. Francisco Aldecoa y Michael Keating, eds. Nueva York: Frank Cass.
- **Aldecoa, Francisco.** 1999. Towards Plurinational Diplomacy in the Deeper and Wider European Union (1985-2005). En *Paradiplomacy in action. The Foreign Relations of Subnational Governments*. Francisco Aldecoa y Michael Keating, eds. Nueva York: Frank Cass.
- **Balthazar, Louis.** 1999. The Quebec Experience: Success or Failure? En *Paradiplomacy in action. The Foreign Relations of Subnational Governments*. Francisco Aldecoa y Michael Keating, eds. Nueva York: Frank Cass.
- **Cisneros, Andrés; Escudé, Carlos,** coord. 1998/1999. *Historia general de las relaciones exteriores de la República Argentina*. Buenos Aires, Grupo Editor Latinoamericano; Nuevo Hacer, 1998/1999.
- **Colacrai Miryam.** 2010. El tejido de relaciones bilaterales desde el ámbito subnacional. Desarrollo de una innovadora interdependencia entre la Argentina y Chile. En *La política internacional subnacional en América Latina*. Luis Maira, ed. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- **Colacrai, Miryam y Zubelzú, Graciela.** 2004. Las vinculaciones externas y la capacidad de gestión internacional desplegadas por las Provincias argentinas en la última década: una lectura desde las relaciones internacionales. Disponible en <http://www.cari.org.ar/pdf/zubelzu-colacrai.pdf>
- **Cornago Prieto, Noé.** 2010a. La descentralización como elemento de innovación diplomática: aproximación a sus causas estructurales y lógicas de acción. En *La política internacional subnacional en América Latina*. Luis Maira, ed. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- **Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias (DINREP).** 2012. *Informes Sintéticos de Caracterización Socio-Productiva: Tucumán*. Argentina. Disponible en: <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/Informes/archivos/tucuman.pdf>

- **Donato, Vicente.** 2009. Industria manufacturera Año 2008: Observatorio Pyme Regional Provincia de Tucumán / Vicente Donato y Osvaldo Meloni; dirigido por Vicente Donato. – 1ª ed. – Buenos Aires: Fund. Observatorio Pyme; C.A.B.A: Bononiae Libris; Tucumán: Secretaria de Estado de Planeamiento de Tucumán; Tucumán: Dirección de Estadística de Tucumán; Tucumán: Instituto de Desarrollo Productivo, 2009.
- **Duchacek, Ivo.** 1990. Perforated Sovereignties: Towards a Typology of New Actors in International Relations. En *Federalism and International Relations. The Role of Subnational Units*. Michelmann, Hans y Soldatos, Pamayotis, eds. Oxford: Clarendon Press.
- **Fundación ExportAr Argentina y Fundación Standard Bank.** 2010. *Informe de actividades año 2010*. Programa para la Formación de Consorcios de Exportación.
- **Fundación ExportAr Argentina y Fundación Standard Bank.** 2011a. *Informe de actividades año 2011*. Programa para la Formación de Consorcios de Exportación.
- **Fundación ExportAr Argentina.** 2011b. *Informe especial: Tucumán*. Área Inteligencia comercial, Informes estadísticos.
- **Gallardo Pérez, Abel.** 2007. Paradiplomacia. La dimensión subnacional de las relaciones internacionales. En *Diplomacia*, N°10, Enero-Marzo, pp. 40-58.
- **Hocking, Brian.** 1993. *Localizing Foreign Policy: Non-Central Governments and Multilayered Diplomacy*. London, Macmillan.
- **Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP).** 2011b. *Exportaciones tucumanas durante el primer semestre de 2011*. San Miguel de Tucumán. Disponible en: <http://www.idep.gov.ar/admin/uploads/archivos/1323290841.pdf>
- **Keating, Michael.** 1999. Regions and International Affairs: Motives, opportunities and strategies. En: *Paradiplomacy in action. The Foreign relations of subnational governments*. Francisco Aldecoa y Michael Keating, eds. Nueva York: Frank Cass.
- **Kincaid, John.** 1990. Constituent Diplomacy in Federal Polities and the Nation-state: Conflict and Co-operation. En *Federalism and International Relations. The Role of Subnational Units*. Michelmann, Hans y Soldatos, Pamayotis, eds. Oxford: Clarendon Press.
- **Lecours, André.** 2002. Paradiplomacy: Reflections on the Foreign Policy and International Relations of Regions. En *International Negotiation*, vol. 7, pág. 91-114.
- **Ministerio de Desarrollo Productivo.** 2012. *Tucumán: Polo de inversión productivo 2011-2012*. Provincia de Tucumán. Disponible en: <http://www.producciontucuman.gov.ar/Publicaciones/informe2012MDP.pdf>



- **Padua, Jorge**, coord. 1979. *Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales*. Fondo de Cultura Económica (FCE), México.
- **Paikin, Damián**. 2012. Redefiniendo las lógicas de la soberanía: la participación de los gobiernos subnacionales en el ámbito del MERCOSUR. En *Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*, Año 1, N° 3, Agosto. Buenos Aires: Trabajos de Investigación en Paradiplomacia (TIP).
- **Rosenau, James**. 1974. *Comparing foreign policies: Theories, findings, and methods*. Nueva York, John Wiley & Sons.
- **Sabel, Charles; Fernández-Arias, Eduardo; Hausmann, Ricardo; Rodríguez-Clare, Andrés; y Stein, Ernesto**, eds. 2012. *Exports pioneers in Latin America*. Inter-American Development Bank. David Rockefeller Center for Latin American Studies. Harvard University.
- **Sarudiansky, Federico y Alarcón, Antonio**. 2012. *Evolución de las PyMEx en la década y perspectivas. El Mapa Regional*. Seminarios especializados. Instituto de Estrategia Internacional, Observatorio PyMEx. Cámara de Exportaciones de la República Argentina, CERA.
- **Schiavón, Jorge**. 2006. *La proyección internacional de las entidades federativas: México ante el mundo*. México, D.F: Secretaría de Relaciones Exteriores.
- **Schiavón, Jorge**. 2010. Las relaciones exteriores de los gobiernos estatales: el caso de México. En *La política internacional subnacional en América Latina*. Luis Maira, ed. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- **Soldatos, Panayotis**. 1990. "An Explanatory Framework for the Study of Federated States as Foreign-policy Actors". En *Federalism and International Relations. The Role of Subnational Units*. Hans J. Michelmann y Panayotis Soldatos eds. Oxford: Clarendon Press.
- **Ugalde Zubiri, Alexander**. 2006. La acción exterior de los Gobiernos No Centrales en la UE ampliada. En *Cursos de Derecho Internacional y Relaciones Internacionales de Vitoria-Gasteiz 2005*. Bilbao: UPV/EHU.
- **Zubelzú, Graciela**, coord. 2005a. *Programa Provincias y relaciones internacionales. Segundo informe. Parte I: aspecto institucional y perfiles de gestión. Infraestructura como área de gestión vinculada a lo internacional*. Buenos Aires: Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) y Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD).

### Bibliografía general

- **Aldecoa, Francisco y Keating, Michael**, eds. 1999. *Paradiplomacy in action. The Foreign relations of subnational governments*. Nueva York: Frank Cass.
- **Botto, Mercedes y Scardamaglia Virginia**. 2011. Creando capacidades: las negociaciones económicas internacionales y las Provincias argentinas. ¿Un rol para el sector privado? En: *Serie Aportes N°15*. Buenos Aires, Diciembre.
- **Brown, Douglas M. y Fry, Earl H.**, eds. 1993. *States and Provinces in the International Economy*. California: The University.
- **Castro, lucio & Saslavsky, Daniel**. 2009. *Cazadores de mercados: comercio y promoción de exportaciones en las Provincias argentinas*. Fundación CIPPEC, Buenos Aires, 2009.
- **Colacrai, Miryam**. 2004. La cooperación entre los actores subnacionales y el gobierno federal en áreas de frontera y en el desarrollo de infraestructura física. En *Integración & Comercio*, N°21, Año 8, Julio–Diciembre.
- **Colacrai, Miryam y Zubelzú, Graciela**. 1998. El creciente protagonismo externo de las Provincias argentinas. En *La política exterior argentina 1994/1997*. Rosario: Centro de Estudios en Relaciones Internacionales (CERIR).
- **Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI)**. 2010. Convenios internacionales de la Provincia de Tucumán. Período 1994-2010. En Proyecto: *Sistematización y publicación on line de los Convenios Internacionales celebrados por las Provincias argentinas y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Buenos Aires, Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales.
- **Consejo Federal de Inversiones (CFI)**. 2008. *Informe Final. Relevamiento y análisis de los eslabonamientos productivos en la Provincia de Tucumán*. Fundación capital, Abril de 2008.
- **Cornago Prieto, Noé**. 2010b. On the Normalization of Sub-State Diplomacy. En *Regional Sub-State Diplomacy Today*. Crikemans, David, ed. Boston: Martinus Nijhoff.
- **Coroman, Alicia del Valle**. 2005. *Provincia de Tucumán. Informe parcial de actividades*. "Proyecto del Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán". Consejo Federal de Inversiones.

- **Criekemans, David**, ed. 2010. *Regional Sub State Diplomacy Today*. Boston: Martinus Nijhoff.
- **De la Cruz, Rafael; Pineda, Carlos y Pöschl, Caroline**, eds. 2010. *La alternativa local. Descentralización y desarrollo económico*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- **Gobierno de la Provincia de Tucumán**. *Lineamientos estratégicos para el desarrollo de Tucumán 2016-2020*. Tucumán, Febrero de 2010.
- **Iglesias, Eduardo; Zubeizú, Graciela y Iglesias, Valeria**, eds. 2008. *Las Provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*, Buenos Aires: Centro Argentino de Relaciones Internacionales (CARI) y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- **Iglesias, Eduardo y Gasol Varela, Claudia Gabriela**, eds. 2010. *El rol de los gobiernos subnacionales en los procesos de integración regional*. Buenos Aires: Víctor P. de Zavalía.
- **Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP)**. 2010. *Estudio cuantitativo de las exportaciones de la Provincia de Tucumán y las Provincias del NOA*. San Miguel de Tucumán.
- **Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP)**. 2011a. *Guía de Oferta Exportable de Tucumán. Edición 2011/2012*. San Miguel de Tucumán.
- **Maira, Luis**, ed. 2010. *La política internacional subnacional en América Latina*. Buenos Aires: Libros del Zorzal.
- **Michelmann, Hans y Soldatos, Pamayotis**, eds. 1990. *Federalism and International Relations. The Role of Subnational Units*. Oxford: Clarendon Press.
- **Ministerio de Desarrollo Productivo**. 2007. *Ministerio de Desarrollo Productivo: Informe 2003-2007*. Provincia de Tucumán.
- **Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación**. 2010. *Informe de Cierre del Programa de Fortalecimiento Institucional del Instituto de Desarrollo Productivo (IDEP)*. Provincia de Tucumán.
- **Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación**. 2011. *Complejos exportadores Provinciales. Informe Anual 2011*, elaborado por integrantes del equipo de trabajo de la Dirección de Información y Análisis Regional y de la Dirección de Información y Análisis Sectorial de la Subsecretaría de Planificación Económica, Marzo de 2012.

- **Rodríguez Vázquez, Horacio**, ed. 2011. Una aproximación a las Relaciones Internacionales Subnacionales. En *Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*, Año 1, N° 1, Diciembre. Buenos Aires: Trabajos de Investigación en Paradiplomacia (TIP).
- **Rodríguez Vázquez, Horacio**, ed. 2012a. Relaciones Internacionales Subnacionales y desarrollo sustentable. En *Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*, Año 1, N° 2, Abril. Buenos Aires: Trabajos de Investigación en Paradiplomacia (TIP).
- **Rodríguez Vázquez, Horacio**, ed. 2012b. Actores Subnacionales e Integración Regional. En *Trabajos de Investigación en Paradiplomacia*, Año 1, N° 3, Agosto. Buenos Aires: Trabajos de Investigación en Paradiplomacia (TIP).
- **Rosenau, James**. 1990. *Turbulence in World Politics*. New Jersey: Princeton University Press.
- **Saiegh, Jaime y Crespo Armengol, Eugenia V.** 2005. *Informe Final. Proyecto “Análisis de oportunidades y amenazas que la negociación del Acuerdo MERCOSUR – UE presenta para la Provincia de Tucumán”*. Consejo Federal de Inversiones.
- **Seitz, Ana Emérica** coord. 2004. *Proyecto “Análisis de las alternativas para la creación de una agencia de promoción del sector externo de la Provincia de Tucumán”*. Informe de avance 1, 29 de octubre de 2004. Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones (CFI).
- **Zubelzú, Graciela**, coord. 2004. *Programa Provincias y relaciones internacionales. Primer informe: diagnóstico sobre Argentina*. Buenos Aires: Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) y Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD).
- **Zubelzú, Graciela**, coord. 2005b. *Programa Provincias y relaciones internacionales. Segundo informe. Parte II: las Provincias y su accionar en materia de comercio exterior*. Buenos Aires: Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI) y Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo (PNUD).

#### **Documentos oficiales consultados**

- Acuerdo de Cooperación entre el Ministerio para la Inversión Extranjera y la colaboración Económica e la República de Cuba y la Provincia de Tucumán.
- Acuerdo Marco de Cooperación Internacional entre el Coordinador Residente del Sistema de las Naciones Unidas en Argentina y el Gobernador de la Provincia de Tucumán.

- Constitución de la Provincia de Tucumán.
- Convenio Suscripto entre el Gobierno de la Provincia de Tucumán, a través del Ministerio de la Producción, y la II Región de Chile por medio de la Secretaría Regional Ministerial.
- Convenio entre el Gobierno de la Provincia de Tucumán y la Compañía Portuaria Mejillones S.A.
- Declaración de Curitiba, suscripta entre representantes de los Poderes Legislativos del Estado de Paraná y de la Provincia de Tucumán.
- Declaración entre el Gobierno Regional de Antofagasta y el Gobierno de la Provincia de Tucumán.
- Decreto Acuerdo N° 17/1, promulgado el 09/06/05, Poder Ejecutivo de Tucumán.
- Decreto Acuerdo N° 37/1, promulgado el 24/11/05, Poder Ejecutivo de Tucumán.
- Decreto Acuerdo N° 21/1, promulgado el 18/12/07, Poder Ejecutivo de Tucumán.
- Decreto Acuerdo N° 60/9, promulgado el 11/08/08, Poder Ejecutivo de Tucumán.
- Decreto N° 4.244/3, promulgado el 30/11/05, Poder Ejecutivo de Tucumán.
- Decreto N° 1.241/3, promulgado el 03/05/06, Poder Ejecutivo de Tucumán.
- Decreto N° 2.228/3, promulgado el 17/07/06, Poder Ejecutivo de Tucumán.
- Decreto N° 1.755/3, promulgado el 30/05/11, Poder Ejecutivo de Tucumán.
- Ley N° 7319, sancionada el 20/11/2003, Honorable Legislatura de Tucumán.
- Ley N° 7594, sancionada el 30/06/05, Honorable Legislatura de Tucumán.
- Ley N° 7939, sancionada el 09/10/07, Honorable Legislatura de Tucumán.
- Primer Acuerdo Específico derivado del acuerdo de Cooperación entre el Ministerio para la Inversión Extranjera y la Colaboración Económica de la República de Cuba y la Provincia de Tucumán de la República Argentina.
- Protocolo de Intenciones que entre sí celebran el Departamento de Itapúa (Paraguay) y la Provincia de Tucumán.
- Protocolo de Intenciones que entre sí celebran el Estado de Paraná (Brasil) y la Provincia de Tucumán (Argentina).
- Resolución General AFIP-DGA N° 17/2011.

#### **Sitios de Internet consultados**

- **Asociación de Productores de Arándanos de Tucumán (APRATUC),**  
<http://www.apratuc.com/Default.aspx>

- **Banco Interamericano de Desarrollo. Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (BID/INTAL), <http://www.iadb.org/es/intal/intal,1081.html>**
- **Banco Mundial (BM), <http://www.bancomundial.org/>**
- **Cámara de Exportadores de la República Argentina (CERA), [http://www.cera.org.ar/new-site/contenidos\\_o.php?language=es&p\\_seccion\\_sup\\_id=291](http://www.cera.org.ar/new-site/contenidos_o.php?language=es&p_seccion_sup_id=291)**
- **Centro de Estudios para la Producción (CEP), <http://www.industria.gob.ar/#>**
- **Comisión Económica Para América Latina (CEPAL), <http://www.eclac.org/>**
- **Comité sobre las Provincias en el plano Internacional, <http://www.cari.org.ar/organos/comiteProvincias.html>**
- **Consejo Argentino para las Relaciones Internacionales (CARI), <http://www.cari.org.ar/recursos/recursos.html>**
- **Consejo Federal de Inversiones (CFI), <http://www.cfired.org.ar/>**
- **Dirección de Estadísticas de Tucumán, <http://estadistica.tucuman.gov.ar/>**
- **Dirección de Fronteras y Límites del Estado (DIFROL), Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile, [http://www.difrol.cl/index.php?option=com\\_frontpage&Itemid=1](http://www.difrol.cl/index.php?option=com_frontpage&Itemid=1)**
- **Dirección Nacional de Relaciones Económicas con las Provincias (DINREP), <http://www2.mecon.gov.ar/hacienda/dinrep/index.php>**
- **Estación Experimental Agroindustrial Obispo Colombres (EEAOC), <http://www.eeaoc.org.ar/pagina/1>**
- **Fundación ExportAr, <http://www.exportar.org.ar/web2013/>**
- **Instituto de Desarrollo Productivo de Tucumán (IDEP), <http://www.idep.gov.ar/>**
- **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), <http://www.indec.gov.ar/>**
- **MERCOSUR, <http://www.MERCOSUR.int/>**
- **Ministerio de Desarrollo Productivo de Tucumán, <http://www.producciontucuman.gov.ar/>**
- **Ministerio de Economía de Tucumán, <http://www.mecontuc.gov.ar/>**
- **Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, República Argentina, <http://www.mecon.gob.ar/>**
- **Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios, República Argentina, <http://www.minplan.gov.ar/contenidos/home.html>**
- **Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República Argentina, <http://www.mrecic.gov.ar/>**

- **Registro Oficial de Leyes y Decretos, Gobierno de Tucumán.**  
<http://riq.tucuman.gov.ar/leyes/>
- **Secretaría de Relaciones Internacionales (SERI), Gobierno de Tucumán.**  
<http://seri.tucuman.gov.ar/>
- **Unión Industrial de Tucumán (UIT),** <http://www.uit.org.ar/>
- **Zicosur,** [http://www.zicosur.org.ar/Nueva\\_ZICOSUR/espanol/index1.php](http://www.zicosur.org.ar/Nueva_ZICOSUR/espanol/index1.php)

### **Disertaciones y exposiciones**

- Seminario “Los usos de la integración regional y los gobiernos subnacionales: Un intercambio de ideas sobre la economía política del regionalismo”, 25 de agosto de 2011, Buenos Aires.
- Sesión académica “La gestión internacional de los gobiernos subnacionales argentinos mediante la celebración de convenios internacionales”, organizada por el Comité sobre las Provincias en el Planto Internacional del CARI, 11 de noviembre de 2013, Buenos Aires.

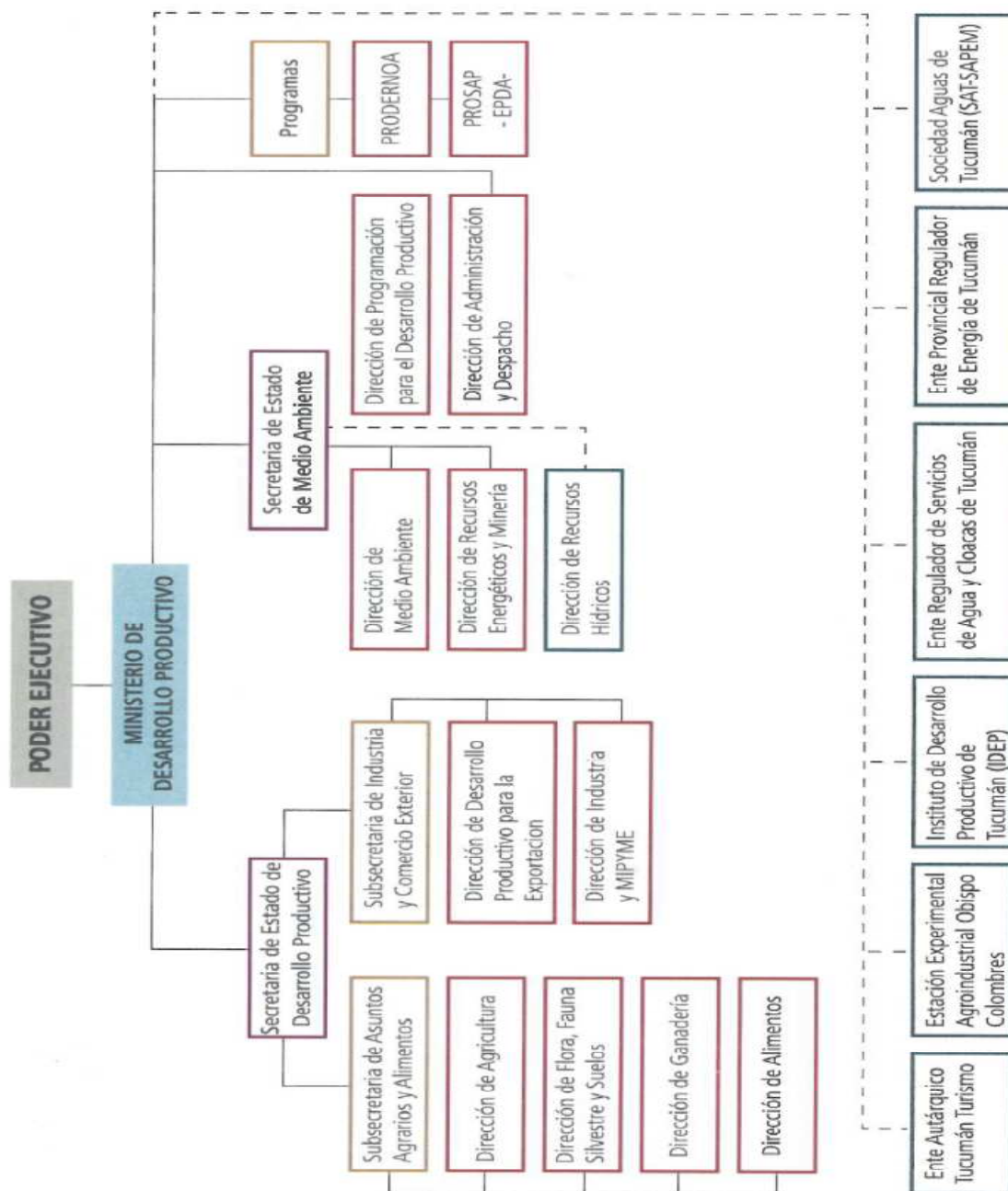
### **Entrevistas realizadas**

- Entrevista con el Ing. Dirk Trotteyn, Gerente General del IDEP, 8 de julio de 2013, San Miguel de Tucumán.
- Entrevista con la Dra. María Elena Caballero, responsable del área de Cooperación Internacional de la SERI, 8 de julio de 2013, San Miguel de Tucumán.
- Entrevista con el Embajador Cdr. José Alberto Vitar, ex Secretario de Relaciones Internacionales de la Provincia de Tucumán, 7 de agosto de 2013, Buenos Aires.
- Entrevistas con Romina Ollaze, Directora Ejecutiva del Cluster Tucumán Technology, Noviembre de 2013, San Miguel de Tucumán.
- Entrevista con Pablo Robinson, Coordinador del Grupo de Productores Exportadores de Palta Tucumán, Noviembre de 2013, San Miguel de Tucumán.
- Entrevista con la Dra. Ana María Cerro, Directora del Instituto de Investigaciones Económicas de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán (UNT), Noviembre de 2013, San Miguel de Tucumán.

## ANEXOS

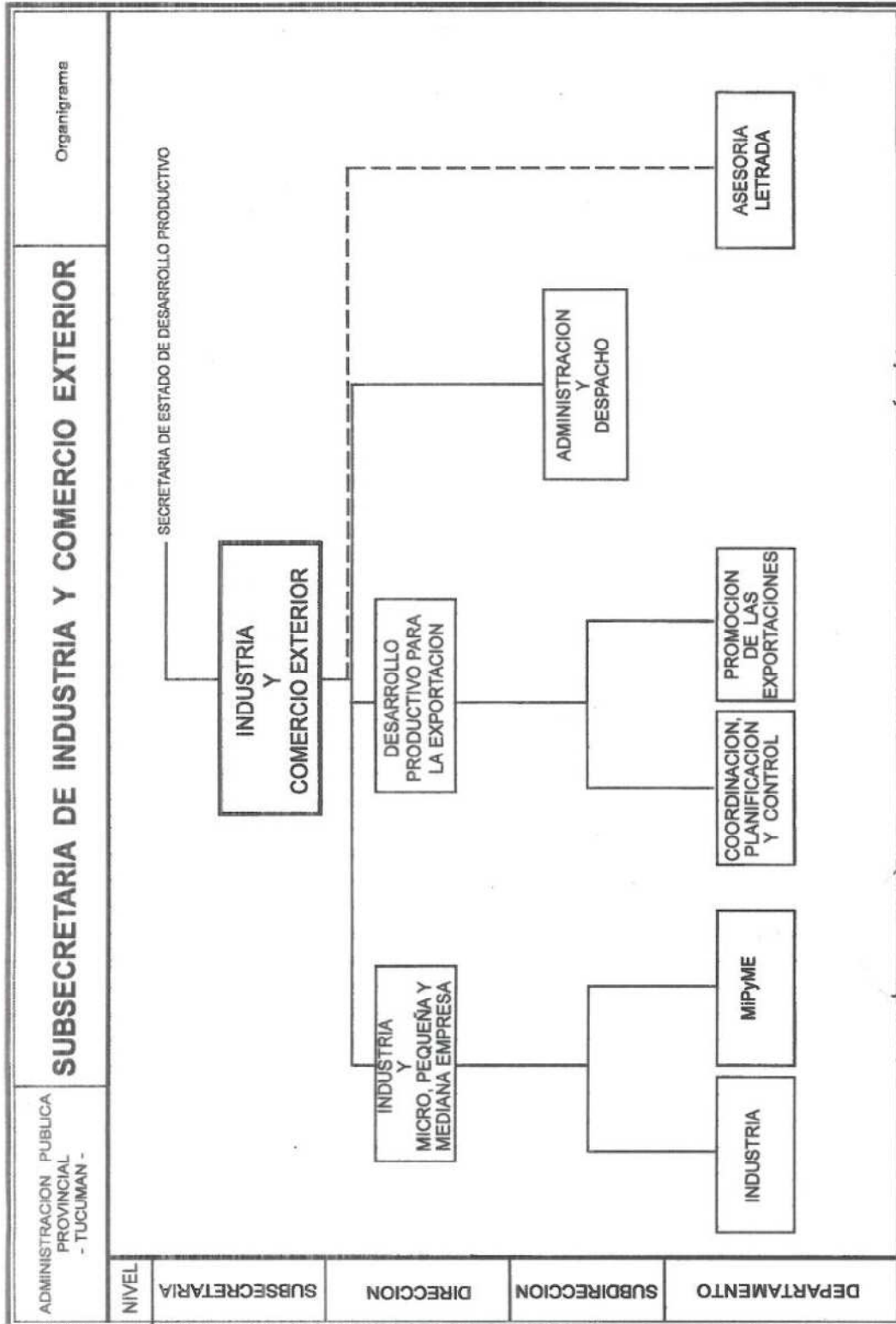
### Anexo 1: Primer mapa institucional

Cuadro de Anexo 1.1. Organigrama del MDP



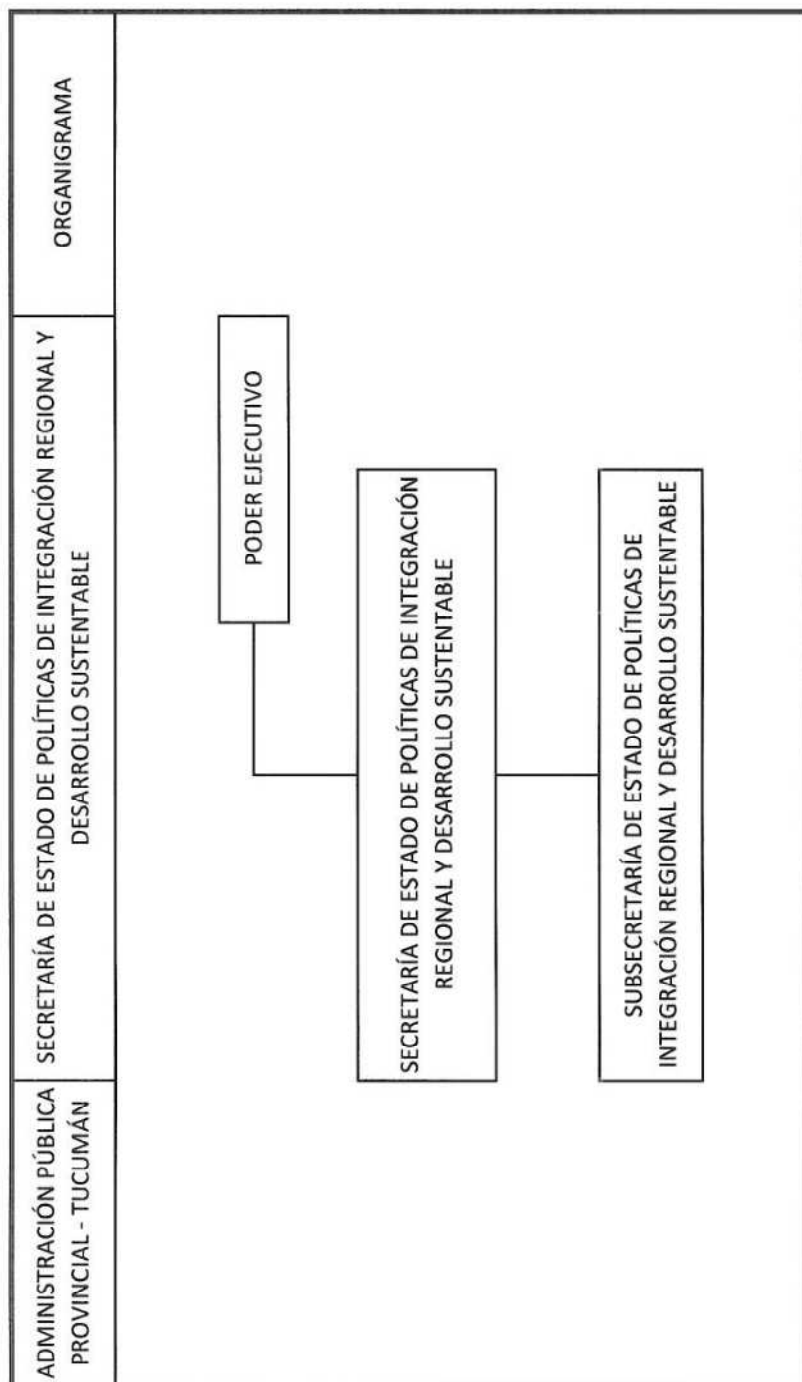


**Cuadro de Anexo 1.2.** Organigrama de la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior

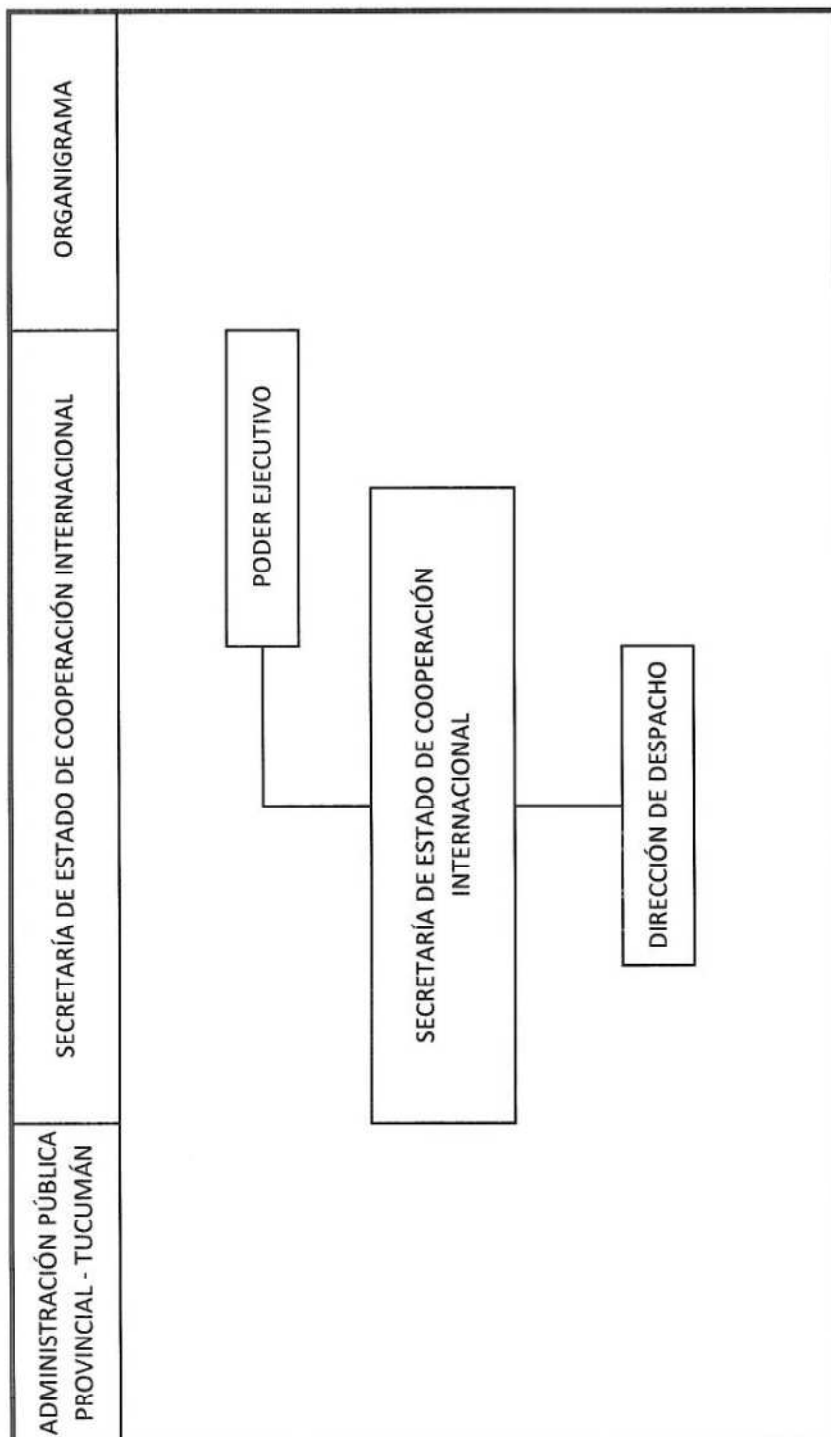


**Anexo 2: Segundo mapa institucional**

**Cuadro de Anexo 2.1.** Organigrama de la Secretaría de Estado de Políticas de Integración Regional y Desarrollo Sustentable

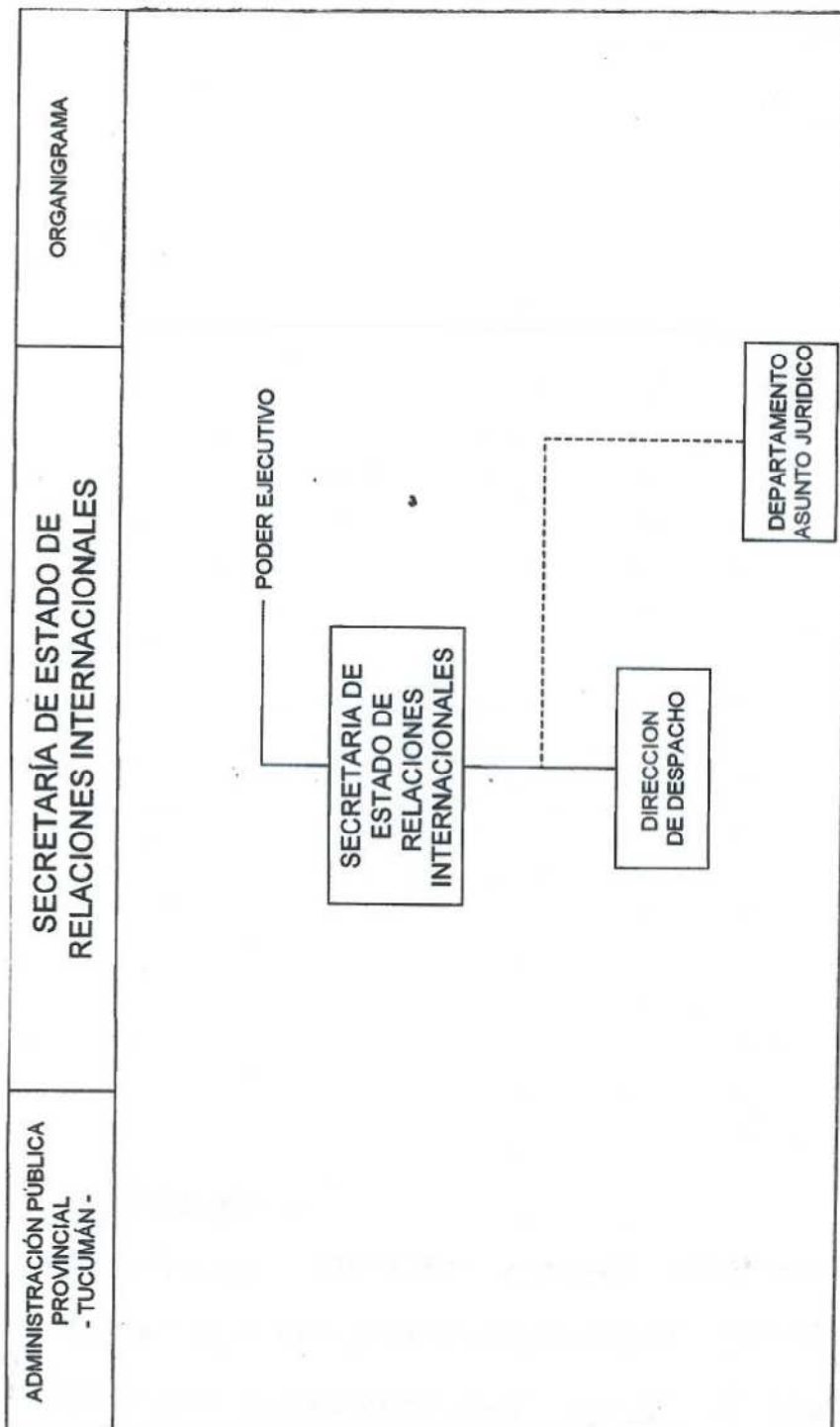


**Cuadro de Anexo 2.2.** Organigrama de la Secretaría de Estado de Cooperación internacional



### Anexo 3: Tercer mapa institucional

Cuadro de Anexo 3.1. Organigrama de la SERI



Cuadro de Anexo 3.2. Organigrama del MDP modificado

