Internacionalización productiva desde un gobierno local: el caso de Córdoba Acelera

Federico Bernini — IIEP
Andrea González — IIEP
Juan Carlos Hallak — UBA & CONICET (IIEP)

Instituto Interdisciplinario de Economía Política

Universidad de Buenos Aires

Agosto 2025

RESUMEN

Los gobiernos nacionales y regionales a menudo lideran las políticas de desarrollo productivo centradas en la internacionalización, aprovechando su escala, capacidad técnica y financiera. Sin embargo, este documento explora cómo los gobiernos locales (municipios) pueden impulsar la internacionalización productiva de las empresas de su territorio con políticas que requieren conocimiento detallado de la economía local o regulaciones que son típicamente de su incumbencia. Esta agenda es particularmente importante para servicios transables que suelen estar radicados en las ciudades. A través del estudio de caso de la agencia Córdoba Acelera (CORACE), se examina cómo un gobierno local implementa políticas de internacionalización productiva. La agencia adaptó instrumentos típicamente utilizados por otros niveles de gobierno para impulsar sectores de servicios que operan en la ciudad de Córdoba y que estaban desatendidos. La cercanía a los actores y el uso de instrumentos municipales existentes le permitieron a la agencia atender las necesidades del sector de una forma que no lo hacían los gobiernos superiores. La experiencia de Córdoba Acelera muestra cómo las entidades locales pueden impulsar la internacionalización productiva, complementando las iniciativas de los niveles de gobierno superiores.

Código JEL: D71, D78, L52, O25

Palabras clave: agencia de desarrollo local, desarrollo productivo, internacionalización productiva, colaboración público-privada, competitividad, Argentina

1. Introducción

El debate sobre el rol de las políticas de desarrollo productivo (PDP) para el crecimiento económico recobró vigencia en los últimos años. Este resurgimiento se observa tanto en la creciente adopción de estas políticas por parte de los gobiernos de países desarrollados —como el *Inflation Reduction Act* y el *CHIPS Act* en Estados Unidos, el *Green New Deal* en la Unión Europea o el *Made in China* 2025— como en el aumento de la evidencia empírica que valida el impacto de las PDP a través de métodos econométricos rigurosos (Choi y Levvchenko, 2021; Lane, 2022; Barteska, 2024). Estos trabajos aportan una mirada positiva sobre las PDP, destacando la importancia de las políticas orientadas a la internacionalización productiva —promover exportaciones e inversiones— y la capacidad de los gobiernos para su implementación. En particular, un conjunto de trabajos centrados en la problemática de América Latina destaca a la internacionalización productiva como uno de los ejes clave de las PDP (Crespi y otros, 2014; Salazar-Xirinachs y Llinás, 2024).

Los gobiernos han implementado diversas políticas orientadas a promover las exportaciones y atraer inversiones como mecanismo para impulsar el crecimiento económico, contando incluso con agencias específicas para atender esta problemática (Volpe Martincus 2010; Volpe Martincus y otros, 2021). Sin embargo, estas políticas no siempre han logrado mejorar la integración en los mercados internacionales (Crespi y otros, 2014; Hallak, 2023). La promoción de la inserción internacional de las empresas constituye un desafío particularmente complejo, porque, además de necesitar de un marco macroeconómico estable, enfrenta desafíos de distinta índole como las negociaciones comerciales, la facilitación del comercio, la política de calidad y la promoción de exportaciones. Estos retos requieren que los gobiernos tengan capacidades para definir una visión pro-exportadora que articule al sector público y al privado, así como para coordinar de manera efectiva a las áreas que implementan dichas políticas (Hallak, 2023). De este modo, la capacidad de los gobiernos para favorecer la inserción internacional está estrechamente vinculada a su habilidad para coordinar políticas, generar consensos y sostener una estrategia de largo plazo. En este marco, los gobiernos nacionales suelen poseer ventajas comparativas para liderar políticas de internacionalización productiva.

Si bien existe una amplia literatura sobre las PDP en los niveles nacionales y subnacionales, la evidencia sobre las políticas de desarrollo productivo en los gobiernos locales es menor. CEPAL (2024) indica que, a diferencia de los gobiernos nacionales y regionales, los locales tienden a focalizar sus esfuerzos en iniciativas que promuevan el emprendedurismo y el asociativismo, mejoren las capacidades laborales y provean infraestructura, y no tienden a realizar esfuerzos de internacionalización productiva. En este trabajo, analizaremos conceptualmente en qué contextos los gobiernos locales pueden realizar esfuerzos de internacionalización productiva, y examinaremos el caso

de Córdoba Acelera, una agencia de políticas de internacionalización productiva del gobierno municipal de Córdoba. A través de este análisis, exploraremos cómo esta experiencia lidió con los *trade-offs* relevantes de los gobiernos locales en la implementación de este tipo de políticas.

Los gobiernos nacionales y regionales cuentan con ventajas comparativas en cuanto a escala, capacidad técnica y recursos para implementar PDP, especialmente en áreas como la internacionalización productiva. Sin embargo, los gobiernos locales tienen una ventaja de cercanía territorial que les permite acceder a información más desagregada sobre las dinámicas productivas y los obstáculos de las empresas en su jurisdicción. Esto les otorga la capacidad de diseñar políticas con mayor precisión y adecuación a las realidades locales, complementando así las políticas de los niveles de gobierno superiores.

La agencia Córdoba Acelera (CORACE) es una iniciativa inusual que buscó promover la inserción de las actividades productivas de la ciudad en la economía global. La agencia adaptó instrumentos que típicamente se utilizan en gobiernos subnacionales y nacionales, incorporándoles un sesgo hacia la internacionalización productiva. Se focalizó en sectores de servicios que operan en las ciudades y que estaban desatendidos por otros niveles de gobierno, o que contaban con un instrumento municipal que les servía para operar en el sector. El caso de Córdoba Acelera ofrece el aprendizaje de que, bajo determinadas circunstancias, los gobiernos locales pueden encontrar ventajas comparativas que les den espacio para intervenir e impulsar los sectores productivos.

La estructura del documento es la siguiente: la sección II presenta un marco conceptual para entender las decisiones de los gobiernos locales con respecto a la definición de las políticas de desarrollo productivo y cómo implementarlas. La sección III describe cómo el gobierno local de la ciudad de Córdoba resolvió la implementación de las políticas para la internacionalización productiva a través de la creación de Córdoba Acelera. La sección IV analiza el diseño institucional y el funcionamiento de la agencia. Finalmente, la sección V presenta las conclusiones de nuestro análisis.

2. Las políticas de desarrollo productivo en los gobiernos locales

a. Racionalidad de las políticas de desarrollo productivo en gobiernos locales

En las últimas décadas, los gobiernos nacionales, regionales y locales, tanto de países desarrollados como en desarrollo, han destinado crecientes esfuerzos y recursos al diseño e implementación de políticas de desarrollo productivo (PDP) orientadas a fomentar el crecimiento económico, la generación de empleo y la diversificación productiva en sus respectivos territorios. Sin embargo, la naturaleza, el alcance y los

instrumentos de estas políticas difieren sustancialmente según el nivel de gobierno que las impulsa. Como sostiene CEPAL (2024), todos los niveles de gobierno implementan políticas en áreas como la educación técnica, la capacitación laboral, el apoyo a microempresas y emprendimientos, la formalización productiva y la promoción de sectores específicos. No obstante, mientras los gobiernos locales suelen limitarse a aplicar políticas en esos ámbitos, los gobiernos nacionales y regionales también implementan otras políticas como la promoción de la ciencia y la tecnología, el impulso a sectores estratégicos, la atracción de inversión extranjera directa o la internacionalización productiva.

Estas diferencias entre las áreas a las que dedican sus esfuerzos los distintos niveles de gobierno reflejan una distribución de ventajas comparativas para implementar PDP. En general, los gobiernos nacionales cuentan con capacidades institucionales, recursos fiscales y vínculos internacionales que les permiten operar en políticas que requieren escala, coordinación macroeconómica o interacción con actores globales. La provisión de bienes públicos para la inserción internacional, por ejemplo, presenta claras economías de escala. La inteligencia comercial sobre mercados externos —como estudios de tendencias globales o patrones de consumo y normas técnicas de mercados específicos— implica costos fijos elevados que pueden ser aprovechados por múltiples beneficiarios si se centralizan (Ahmad y García Escribano, 2006; Faguet, 2014; Weingast, 2014). Además, los gobiernos nacionales concentran funciones como relaciones exteriores y políticas comerciales, que requieren contacto fluido con gobiernos y empresas extranjeras, así como coordinación interministerial.

En contraste, los gobiernos locales no disponen de estas economías de escala, pero cuentan con la ventaja de la cercanía territorial con la ciudadanía y el entramado productivo local (CEPAL, 2024). Esa proximidad les permite acceder a información más desagregada y actualizada sobre las condiciones socioeconómicas de su territorio, así como de las necesidades y obstáculos de las empresas radicadas en su jurisdicción (Wallis y Oates, 1988). A través del contacto con el sector productivo, pueden identificar, por ejemplo, escasez de mano de obra calificada que impide que las empresas crezcan o adopten nuevas tecnologías. Además, pueden identificar problemas de las empresas para acceder a materias primas y/o a financiamiento para invertir en la modernización de sus procesos productivos. También pueden detectar regulaciones municipales excesivas o procesos burocráticos lentos que impiden la apertura de nuevas empresas o la expansión de las existentes. Esta información, costosa de obtener para niveles superiores de gobierno, le da un espacio a los gobiernos locales para diseñar políticas que ajusten a las realidades de sus territorios y vayan más allá de las áreas en las que se focalizan las ciudades. Por ejemplo, una ciudad puede tener incentivos a invertir en capacitaciones laborales en nuevas tecnologías que implementan sectores productivos, especialmente si los beneficios de dicha inversión recaen principalmente en actores económicos dentro de sus límites jurisdiccionales (OECD, 2019). De este modo, los

gobiernos locales pueden diseñar PDP con mayor precisión, adecuación y capacidad de respuesta, especialmente en contextos donde existe una alta heterogeneidad en la especialización de cada ciudad, aunque siempre dentro de las restricciones de escala y recursos que condicionan su accionar.

A la vez, en los últimos años muchas ciudades experimentaron una transformación de su estructura económica. A medida que la producción manufacturera se ha desplazado hacia zonas suburbanas, los grandes centros urbanos han ganado protagonismo como núcleos de servicios basados en conocimiento. Sectores como el software, la educación, los servicios profesionales, los contenidos audiovisuales o el diseño han crecido a medida que aumentó la digitalización, lo que aumentó su capacidad de comercializarlos internacionalmente y les permitió acceder a los principales mercados globales. Esta transformación abre una ventana de oportunidad para el diseño de políticas de internacionalización en los gobiernos locales. Las ciudades podrían ampliar su vinculación con el mundo —tradicionalmente traccionada mayormente por el turismo— impulsando estrategias orientadas a exportar servicios basados en conocimiento y atraer inversión extranjera. Sin embargo, también plantea desafíos importantes dado que estas funciones han sido históricamente realizadas por el gobierno nacional. Así, las ciudades deberán innovar institucionalmente para construir capacidades que hoy no poseen y actuar en un terreno donde no cuentan con las ventajas comparativas tradicionales.

b. Desafíos de implementación

Los gobiernos locales enfrentan desafíos al querer implementar PDP que se originan, entre otros motivos, en su falta de escala y limitación de recursos y capacidades estatales para involucrarse en áreas en las que no tiene ventajas comparativas.

En su forma más simple de implementación de PDP, los gobiernos pueden actuar como facilitadores del acceso a programas, subsidios y financiamiento provistos por instancias provinciales o nacionales (Ianuzzi et al, 2024). En este caso, los funcionarios locales deben estar entrenados para obtener toda la información relevante sobre los instrumentos implementados por otros niveles de gobierno para transmitirla a las empresas de su jurisdicción y acompañarlas en el proceso de aplicación e implementación. Un aspecto central para el funcionamiento de este enfoque es tener un contacto fluido con las áreas relevantes de los otros niveles de gobierno para acceder de forma rápida y precisa a la información relevante y poder evacuar todas las dudas que podrían llegar a tener las empresas locales. Por otro lado, no es necesario tener capacidades de diseño e implementación de políticas ya que, al no ser instrumentos propios, esas funciones recaen sobre los funcionarios provinciales y nacionales.

Para estructurar una política productiva de mayor alcance e involucramiento, los gobiernos locales pueden avanzar en el diseño y la implementación de sus propios

instrumentos de política productiva (independientemente que también pueden contar con un equipo que transmita la información sobre los instrumentos de otros niveles de gobierno). En este caso, enfrentan la disyuntiva de concentrarse en sectores no atendidos por otras jurisdicciones (para cubrir vacíos de política) o reforzar acciones ya desplegadas por el gobierno nacional o provincial, con una lógica de complementariedad o adaptación local. En cualquiera de estos escenarios, el diseño exitoso de políticas requiere capacidades estatales específicas: conocimiento técnico del entramado productivo local, competencias para gestionar instrumentos de apoyo, y mecanismos institucionales que aseguren continuidad y eficiencia en su implementación. Adicionalmente, también debe haber una coordinación con las áreas relevantes de los otros niveles de gobierno para no duplicar esfuerzos y coordinar la mejor forma de que los apoyos logren el mayor impacto sobre las empresas.

La organización institucional de estas funciones es un desafío relevante que enfrentan los gobiernos locales si deciden avanzar con la gestión de instrumentos de PDP propios. Una opción es desarrollar capacidades al interior de la administración pública municipal, lo que garantiza alineamiento con la agenda política del gobierno de turno, pero expone a las políticas al riesgo de discontinuidad frente a cambios de gestión. La alternativa es constituir una agencia pública con mayor autonomía, que permita formar equipos técnicos estables y profesionalizados, orientados a diseñar e implementar políticas de mediano y largo plazo, aunque con el riesgo de menor coherencia con los lineamientos de política de la administración central o menor integración con el resto del gobierno.

La organización institucional elegida define como se ordena el dialogo del sector público con el sector privado. Cuando los gobiernos locales dialogan con empresas, las discusiones tienden a concentrarse en temas regulatorios o impositivos, desplazando a un segundo plano la agenda de desarrollo productivo. En este sentido, crear una agencia especializada permite contar con un equipo específico que aborde exclusivamente cuestiones vinculadas a la competitividad, la innovación o la internacionalización –como una agencia de desarrollo– para ayudar a focalizar y estructurar mejor el diálogo. No obstante, muchas políticas productivas requieren coordinación con otras áreas del gobierno municipal (planeamiento urbano, infraestructura, formación laboral, habilitaciones, etc.). Esta coordinación podría dificultarse si el diseño e implementación de instrumentos ocurre en una entidad alejada de la administración central de gobierno. La necesidad de construir o fortalecer estas capacidades es aún mayor cuando las PDP están orientadas a la internacionalización productiva, ya que el conocimiento requerido es mucho más específico. Así, tanto la creación de agencias como la internalización de funciones productivas en la administración central presentan ventajas y desafíos, y su eficacia dependerá del tipo de política que se quiera implementar, la madurez institucional del municipio y su capacidad de articulación con los distintos actores.

En las últimas décadas, varios gobiernos regionales han optado por agencias especializadas para delegar en ellas la implementación de PDP vinculadas a la internacionalización productiva. SPRI en el País Vasco (Ahedo, 2004; Aranguren Quejeta, 2010; Aranguren et al., 2014; Organización Internacional del Trabajo, 2016) y ACCIÓ en Cataluña (Gascón et al., 2010; ACCIÓ, 2022) son ejemplos de este tipo de agencias a nivel regional. SPRI ejecuta herramientas de política para una mayor productividad y exportación. Por su parte, ACCIÓ implementa políticas de internacionalización productiva y otras de apoyo a la productividad (por ejemplo, asesoramiento, capacitación y promoción de startups, así como promoción y fortalecimiento de clústeres y marcas sectoriales). Estas agencias son menos comunes en gobiernos locales. Hanson et al (2025) identificó en Estados Unidos agencias que denomina "intermediarios locales" que son los encargados de canalizar los recursos nacionales y regionales para aplicarlos localmente. En algunos casos esas agencias funcionan con objetivos específicos (por ejemplo, entrenamiento a la fuera laboral o provisión de créditos) y en otros para objetivos más generales (asesoramiento en el desarrollo, planeamiento y estrategia de negocios). En cambio, Berkowits et al (2025) indica que los fondos que utiliza la Unión Europea como política productiva en el marco de su *Cohesion Policy* suele canalizarse a través de intermediarios nacionales o regionales.

Una alternativa a la que recurren los gobiernos subnacionales a las agencias especializadas descriptas es la organización de iniciativas público-privadas en las que el sector privado lidera la implementación. Un ejemplo de es la política "iniciativas clúster" de Bogotá. Dicha iniciativa es una de las principales políticas de desarrollo productivo en Colombia y su implementación está a cargo de la Cámara de Comercio de Bogotá (Llinás, 2021). Su objetivo es el aumento de la productividad sectorial y la internacionalización de empresas pese a que este último ha tenido un escaso avance (Llinás, 2021).

3. Agencia especializada de nivel local para la internacionalización productiva: Córdoba Acelera

La ciudad de Córdoba es la segunda más poblada de la Argentina y posee una amplia base urbana, institucional y productiva. Cuenta con una oferta de educación superior diversa y consolidada, que incluye al menos 7 instituciones universitarias públicas y privadas. Esta infraestructura universitaria, sumada a la presencia de servicios públicos, centros tecnológicos, parques industriales y una red activa de cámaras empresarias y clústeres sectoriales, dota a la ciudad de una masa crítica de trabajadores calificados y de condiciones institucionales propicias para la implementación de PDP.

En este contexto, la Municipalidad de Córdoba creó en 2023 la agencia gubernamental Córdoba Acelera (CORACE) para implementar sus políticas de internacionalización productiva. La creación de la agencia se enmarca en una estrategia más amplia orientada a fortalecer el entramado productivo local con una lógica de inserción

internacional, mejorar el posicionamiento global de la ciudad y aprovechar su capital humano y empresarial para fomentar exportaciones, atraer inversiones y generar empleos de calidad. Se trata de una iniciativa inusual en el marco de los gobiernos locales que, como desarrollamos en la sección previa, tradicionalmente han centrado sus PDP en la promoción de microempresas, la capacitación laboral y la educación técnica, mientras que las políticas orientadas a la internacionalización productiva han sido típicamente impulsadas desde niveles regionales o nacionales.

En esta sección analizamos las decisiones institucionales que hicieron posible la creación de CORACE, su estructura de gobernanza y los primeros lineamientos de su implementación. A través de este análisis, buscamos comprender cuál fue la lógica que orientó el diseño de esta agencia (y, por ende, de las PDP de la ciudad) y cómo el gobierno municipal abordó los dilemas y *trade-off* característicos del diseño de PDP desde el nivel local, desarrollados en la sección previa. Dado el carácter reciente de la agencia al momento de conducir esta investigación, nuestro foco no ha sido evaluar los impactos de sus políticas sobre el desempeño empresarial.

La metodología utilizada para este estudio combina trabajo de campo cualitativo con análisis documental. En total, realizamos 29 entrevistas semiestructuradas entre mayo y noviembre de 2023 a actores clave en la creación y funcionamiento de CORACE, incluyendo funcionarios municipales, empresarios, gerentes de clústeres sectoriales y referentes nacionales e internacionales en políticas de desarrollo local. Asimismo, participamos del Congreso Latinoamericano de Clústeres, y relevamos documentos normativos, información institucional y contenido publicado en los sitios web de los programas impulsados por la agencia.

a. Diseño institucional

La agencia Córdoba Acelera (CORACE) fue concebida como el organismo responsable de la coordinación política, técnica y operativa de las políticas de internacionalización productiva en la ciudad de Córdoba. Aunque se trata de un ente gubernamental, su diseño institucional pone especial énfasis en la articulación público-privada, reconociendo el valor del sector privado tanto en la planificación como en la implementación de políticas productivas. Esta orientación se refleja en su estructura de gobernanza, que combina representación política con participación de actores del entramado empresarial local. De todos modos, el sector público es el que lidera la implementación.

La conducción política de CORACE está a cargo de un directorio conformado exclusivamente por representantes del sector público. Este cuerpo está integrado por un presidente —el Secretario de Economía y Finanzas de la Municipalidad de Córdoba— y dos directores. A su vez, el organismo cuenta con un consejo consultivo, compuesto por profesionales y emprendedores con reconocida trayectoria en distintos sectores

productivos, así como por un representante del Concejo Deliberante de la ciudad proveniente de la oposición política[1]. Este consejo tiene un rol consultivo en materia de planificación estratégica, diseño e implementación de políticas, y opera como un canal estructurado de diálogo y cooperación entre el gobierno municipal y el ecosistema productivo local. De este modo, el diseño de CORACE institucionaliza la participación empresarial en las decisiones estratégicas vinculadas al desarrollo económico e internacionalización de la ciudad. Quienes gestionan CORACE cuentan con conocimiento del entramado productivo local y capacidades para coordinar con los otros niveles de gobierno.

El objetivo es que CORACE diseñe e implemente sus propias políticas de desarrollo productivo, con foco específico en la internacionalización de empresas y el fortalecimiento de su productividad. Estas políticas, que serán detalladas en la próxima subsección, actúan tanto a nivel de empresa individual como de sectores completos, con un énfasis estratégico en los servicios transables, en particular aquellos basados en el conocimiento. Esta decisión responde a una lógica de especialización funcional del gobierno municipal: muchos de los sectores productores de bienes con presencia en Córdoba —como la cadena automotriz, maquinaria agrícola o la industria aeronáutica— tienen una base territorial que excede los límites del municipio, y ya son objeto de políticas activas por parte de los gobiernos nacional y provincial. En contraste, los sectores de servicios intensivos en conocimiento suelen estar más concentrados en las ciudades y, en muchos casos, no reciben apoyo directo por parte de otros niveles de gobierno. El municipio de Córdoba identificó una oportunidad de mayor inserción internacional en este tipo de sectores.

Además, el ámbito local ofrece herramientas específicas para incidir sobre estos sectores, lo que refuerza la racionalidad de su elección como objeto prioritario. Por ejemplo, la adopción de la metodología BIM (Building Information Modeling) en los procedimientos municipales habilita la participación de empresas que la utilizan en proyectos de construcción urbana, generando incentivos concretos para su adopción tecnológica. Del mismo modo, la regulación y el otorgamiento de permisos para la filmación en espacios públicos convierte al gobierno local en un actor clave para el desarrollo del sector audiovisual. En suma, el alcance sectorial de CORACE refleja una estrategia de focalización en áreas donde el gobierno municipal cuenta con instrumentos de política relevantes y donde existe una ventana de oportunidad para potenciar la inserción internacional de la ciudad.

En el plano local, CORACE ejerce un rol central en la conducción de la estrategia de desarrollo productivo de la ciudad. Como agencia especializada, actúa como

[1] A diferencia del directorio, los integrantes del consejo consultivo no se encuentran clasificados como personas políticamente expuestas, lo cual constituye un incentivo institucional para favorecer el involucramiento activo del sector privado.

articuladora entre los distintos actores que inciden en la competitividad del entramado productivo cordobés. Mantiene un diálogo constante con cámaras empresarias, clústeres y asociaciones sectoriales para identificar demandas, coordinar acciones y diseñar políticas ajustadas a las necesidades del sector privado. Asimismo, promueve la vinculación con universidades e institutos de formación para alinear la oferta de capacitación con los perfiles requeridos por los sectores productivos estratégicos. También establece relaciones de trabajo con otras áreas del gobierno municipal —como infraestructura, ambiente, movilidad o modernización— cuyas decisiones, si bien no están orientadas explícitamente al desarrollo productivo, inciden de manera directa sobre las condiciones en las que operan las empresas locales. En este sentido, CORACE funciona como impulsor y articulador de políticas e iniciativas con impacto económico, con el objetivo de ordenar, focalizar y potenciar los esfuerzos públicos en torno a una agenda productiva con proyección internacional.

CORACE también ha establecido vínculos con organismos de los niveles provincial y nacional con el objetivo de coordinar esfuerzos y potenciar el impacto de los recursos públicos orientados al fortalecimiento productivo. A nivel nacional, ha mantenido intercambios con la Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo, la Secretaría de Economía del Conocimiento del Ministerio de Economía, y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional (AAICI). En el plano provincial, sostiene vínculos con la Secretaría de Industria del Gobierno de Córdoba, ProCórdoba y la Agencia Competitividad Córdoba. A través de estos lazos, CORACE busca alinear su estrategia local con iniciativas más amplias, conocer y difundir los instrumentos disponibles para las empresas, y facilitar la articulación entre políticas complementarias. No obstante, la agencia no cuenta con una estructura o área específica dedicada a asistir a las empresas en el acceso o la postulación a programas de apoyo productivo gestionados por otros niveles de gobierno, lo que limita por el momento el grado de coordinación efectiva alcanzado.

En síntesis, la iniciativa del gobierno de Córdoba al lanzar CORACE es un ejemplo de PDP impulsada por un gobierno local para coordinar políticas de internacionalización productiva con un fuerte énfasis en la colaboración público-privada. CORACE implementa políticas para fortalecer la productividad y la internacionalización de empresas, particularmente en servicios transables e intensivos en conocimiento concentrados en la ciudad, donde el gobierno municipal tiene herramientas de influencia significativas. Además, establece alianzas con áreas gubernamentales nacionales y provinciales, instituciones académicas y entidades locales para potenciar la competitividad e inserción internacional de la ciudad.

b. Implementación (programas) y resultados

CORACE lleva adelante 4 programas para cumplir los objetivos de internacionalización productiva combinando programas orientados a lograr mayor productividad y exportaciones de

algunos sectores productivos de la ciudad, atracción de inversión extranjera, difusión internacional de las actividades del municipio, así como mayor emprendedurismo e innovación. A continuación, describimos cada uno de ellos[2].

Iniciativa clústeres Córdoba

Los clústeres son aglomeraciones de empresas pertenecientes a un mismo sector y a sectores relacionados ubicadas en un mismo contexto geográfico. La presencia de clústeres suele promover la creación de proveedores de insumos y servicios especializados, fomentan el capital humano especializado y generan derrames de conocimiento que pueden ser utilizados por todas las empresas. Es habitual que los gobiernos promuevan la creación, desarrollo y fortalecimiento de los clústeres para definir agendas que identifiquen y aborden cuellos de botella que limitan la capacidad de crecimiento de las empresas, a la vez que son herramientas de transformación estratégica (Llinás, 2021). El programa "Iniciativa clústeres Córdoba", implementado por CORACE desde 2022 trabaja con 9 clústeres vinculados a la economía del conocimiento y de servicios para impulsar su productividad y exportaciones. Estos sectores son: audiovisual, *building information modeling* (BIM), *business process outsourcing* (BPO) y *knowledge process outsourcing* (KPO), congresos y espectáculos, franquicias, localización e interpretación (actividades de traducción e interpretación de textos y materiales audiovisuales), publicidad, turismo médico y turismo universitario. La selección de los clústeres fue realizada por CORACE considerando el potencial de crecimiento y de generación de empleo de calidad de los sectores, así como la institucionalidad previamente existente en ellos.

El programa busca resolver fallas de coordinación y asimetrías de información. Con este fin, promueve y facilita la coordinación de actores del sector público, sector privado y academia vinculados a un sector productivo. CORACE anima a que cada clúster defina estrategias de desarrollo orientadas a incrementar la internacionalización de sus miembros. La mayoría incluye en su plan un componente de inserción internacional donde establece prioridades, identifica bienes públicos a desarrollar, programa actividades de desarrollo de recursos humanos y define la participación en eventos internacionales de promoción comercial. Para apoyar este proceso financia el trabajo del gerente y actividades propuestas por cada clúster. Si bien son los propios clústeres los que definen su plan estratégico.

A continuación, se detallan las principales acciones desarrolladas por los clústeres durante su primer año de funcionamiento.

BIM. Una de las primeras iniciativas fue el programa de formación de recursos humanos en metodología BIM[3] para difundir dicha metodología entre arquitectos, ingenieros y trabajadores

[2] Nuestro análisis describe lo observado hasta diciembre de 2023.

[3] La *Building Information Modeling* (BIM) es una metodología de trabajo colaborativa para la industria de la construcción. Su objetivo principal es centralizar toda la información de un proyecto en un modelo digital. A diferencia de los métodos tradicionales, BIM va más allá del diseño en 3D, integrando información tiempo, costos, aspectos ambientales, gestión y mantenimiento del edificio.

de la construcción y desarrollar capacidades para su implementación. El clúster financió 200 becas a matriculados en los Colegios de Ingenieros Civiles y de Arquitectos de Córdoba y postulantes propuestos por el Clúster de la Construcción o las universidades de Córdoba. Por otro lado, logró la incorporación del botón BIM en el sitio web de la Municipalidad de Córdoba para facilitar la presentación de planos de obra, que agiliza su aprobación y promueve la utilización de la metodología BIM entre las empresas constructoras con desarrollos en la ciudad. En materia de promoción comercial, las empresas que integran el clúster participaron en la feria Autodesk University (Estados Unidos), un evento de referencia que a los principales referentes de la arquitectura y la construcción.

BPO/KPO. La principal iniciativa promovida por el clúster fue un programa de estímulo para localizar mil empleos nuevos en la ciudad. Durante el primer año de contrato los trabajadores de una determinada categoría reciben un adicional equivalente al 15% de su salario pagado por la municipalidad. También el clúster trabaja en la elaboración de acciones relativas a capacitaciones, obtención de financiamiento para la actualización tecnológica de las empresas y desarrollo de mercados externos.

Congresos y espectáculos. El clúster coordina a los actores relevantes del sector a fin de posicionar a la ciudad como el primer destino de Argentina en congresos, ferias y espectáculos. Entre las primeras acciones, el clúster creó una agenda multisectorial de eventos. Por otro lado, CORACE firmó un convenio con Visit Buenos Aires —ente público no estatal de la Ciudad de Buenos Aires— buscando coordinar acciones conjuntas, por ejemplo, recibir a los compradores de destinos que trae el ente al país, armando una agenda común de eventos para rotar entre las ciudades ferias y congresos que hayan sido captados y compartiendo espacios en ferias financiadas por el ente. Además, el clúster creó el régimen de fomento de congresos, convenciones y eventos, que contiene un registro de organizadores de eventos de la ciudad y un programa de devolución de inversiones (reintegro por parte de la Municipalidad de un porcentaje de los gastos invertidos por el titular del evento).

Audiovisual. El principal instrumento creado es un régimen de promoción para la actividad audiovisual de la ciudad. Dicho régimen prevé la creación de una "Oficina de filmaciones y gestión audiovisual" para proveer asistencia para el uso de locaciones de la ciudad en los rodajes, una comisión de filmación público-privada y un programa de reembolso a las inversiones realizadas por productoras o coproductoras en la ciudad de Córdoba. El programa de reembolsos ofrece una devolución de entre un 5% y 80% de los gastos de rodaje efectuados en la ciudad de Córdoba[4]. Otros desarrollos del clúster son la elaboración de catálogos de locaciones públicas y privadas para producciones audiovisuales, así como de proveedores de la industria audiovisual. En materia de promoción comercial, el clúster participó en el evento

[4] Incluye los servicios y/o actividades directamente relacionadas con la preproducción, producción y posproducción de obras audiovisuales y los salarios de los empleados radicados en la provincia de Córdoba que presten servicios en la ciudad de Córdoba.

Ventana Sur (mercado más importante de contenidos audiovisuales en Latinoamérica) con financiamiento del sector privado.

Otros. Los clústeres de franquicias, turismo médico y traducción, al momento de realizar las entrevistas, se encontraban definiendo sus planes estratégicos y la identificación de mercados externos prioritarios.

InvestCórdoba

InvestCórdoba tuvo sus orígenes como Centro de Atención al Inversor atendiendo las inquietudes de los potenciales inversores que buscaban radicarse en la ciudad. Con la incorporación a CORACE, desde febrero de 2023, desarrolla una estrategia proactiva para la atracción y retención de inversiones extranjeras y nacionales. Además, realiza actividades para construir la imagen de córdoba como destino de inversiones. Las agencias de promoción de inversiones de Uruguay (Uruguay XXI), Panamá (ProPanamá), Ciudad de Buenos Aires (InvestBA), Barcelona (Barcelona Global) y Minas Gerais (InvestMinas) fueron sus referentes.

La promoción de la ciudad implica, por un lado, participar de eventos nacionales e internacionales especializados en inversiones para dar a conocer la ciudad, generar vínculos con otras agencias de promoción de inversiones, formar parte de redes como *LAC Investment Network* y trabajar con cámaras bilaterales. Algunos acuerdos de cooperación, como el realizado con InvestMinas, posibilita recibir asistencia para la adopción de mejores prácticas en el desarrollo de agencias de atracción de inversiones. Por otro lado, implica articular acciones con otros programas de CORACE. Por ejemplo, InvestCórdoba recibe a clientes internacionales de las empresas que integran los clústeres promovidos por CORACE y genera vinculaciones entre clústeres de la ciudad y del exterior.

Adicionalmente, InvestCórdoba realiza reuniones con empresas multinacionales radicadas en Córdoba para desarrollar un servicio de *aftercare*. Una función planificada, aunque aún no desarrollada, por InvestCórdoba es el asesoramiento a autoridades gubernamentales para eliminar obstáculos burocráticos recomendando modificaciones a regulaciones que afectan las inversiones.

Finalmente, InvestCórdoba creó el programa "nómades digitales" para atraer personas que trabajan en forma remota mientras viajan por el mundo, buscando ciudades con buena oferta inmobiliaria, excelente conectividad, clima agradable, precios competitivos y espacios para expandir sus redes profesionales. El programa ofrece a quienes se registran como nómades descuentos –realizados por las empresas– en alojamientos, locales gastronómicos o centros deportivos y culturales con descuento en la ciudad. El principal desafío es lograr un buen posicionamiento en rankings internacionales de referencia como "*The nomad list*". Esto implica ser evaluados por los nómades suscriptos por criterios tales como costo de vida, conectividad a Internet, espacios de diversión y seguridad.

Acento Global

Acento Global es un programa que busca potenciar el posicionamiento internacional de la ciudad de Córdoba a través de actividades realizadas con profesionales, empresarios y emprendedores cordobeses que residen fuera de Argentina. Surgió como propuesta del consejo consultivo y comenzó a diseñarse en septiembre de 2022. A diciembre de 2023, Acento Global tenía una red de 200 participantes distribuidos en 90 ciudades de 35 países.

El programa busca ampliar la difusión de las acciones del municipio en materia de emprendedurismo, innovación, desarrollo productivo y promoción de inversiones. Difunde las convocatorias y actividades del municipio dándoles mayor visibilidad. También, promueve la organización de actividades conjuntas entre los miembros de la red y los otros programas de CORACE y áreas del municipio. Por ejemplo, miembros de la red capacitaron a empresas de los clústeres sobre buenas prácticas de sustentabilidad y buenas prácticas de inclusión, diversidad y género. También capacitaron a diversas áreas municipales sobre uso de ciencia de datos en el sector público. Otros participantes del programa discutieron normativas sectoriales —audiovisual, publicidad, turismo salud y turismo universitario— con los gerentes de los clústeres o participaron de actividades con startups fondeadas por CORLAB para ampliar la red de posibles inversores.

La incorporación de miembros a la red puede iniciarse por recomendaciones de los directores y consejeros de CORACE o mediante postulaciones de interesados a partir de un formulario que completan en el sitio web del programa. En ambos casos, el equipo de Acento Global entrevista a las personas con el fin de conocer su perfil profesional y disponibilidad de tiempo mensual para colaborar con el programa, a la vez que indaga sobre potenciales contribuciones que podría realizar.

CORLAB

El programa CORLAB funciona como el Laboratorio de Innovación Govtech del municipio. Su objetivo es acelerar los procesos de innovación en la ciudad mediante la articulación público-privada implementando metodologías participativas para la definición de los principales desafíos públicos y la identificación de las posibles soluciones. Así, CORLAB gestiona la cooperación público-privada del ecosistema de tecnologías digitales para resolver problemas públicos.

En CORLAB participan el sector público, la sociedad civil, el sector privado y la academia en mesas de trabajo para identificar los desafíos públicos prioritarios y buscar soluciones a ellos. Una primera iniciativa del programa permitió, identificar, co-crear, prototipar y escalar soluciones con impactos positivos en la ciudad. Los emprendedores presentaron las soluciones que ofrecían a los funcionarios de las instituciones de apoyo al ecosistema emprendedor tecnológico de la ciudad y, en consecuencia, muchas de las áreas municipales trabajaron con startups locales.

La satisfacción del municipio con las soluciones provistas por las startups generó el programa "desafíos públicos de innovación". Este programa presentaba los desafíos públicos invitando a emprendedores a concursar para que aportasen soluciones. Los ganadores obtenían entre USD 5.000 y USD 10.000 cada uno en aportes no reembolsables y asistencia técnica para la implementación de las soluciones durante ocho meses. Algunos desafíos fueron organizados con BID LAB y organizaciones no gubernamentales (por ejemplo, Fundación Avina). Entre 2021 y 2022 se organizaron seis desafíos de innovación que financiaron 52 proyectos.

En 2022 CORLAB finalizó este programa y reorganizó la interacción del municipio con los emprendedores mediante el programa "Fondo Córdoba Ciudad Inteligente". Este fondo financia el desarrollo de startups que ofrecen productos o servicios innovadores para solucionar problemas de diversa índole. Es un fondo de inversión público, siendo el primero govtech de Latinoamérica. El fondo se financia con el 1% de la recaudación anual de la tasa de industria y comercio del municipio que representan USD 2 millones anuales y acepta financiación de otros inversores. Por ejemplo, en 2022, el BID LAB realizó una inversión de USD 600.000 para cofinanciar a los emprendimientos. Los aportes son integrados en un 85% por el municipio y 15% por BID LAB. El fondo es administrado mediante un fideicomiso en el Banco de Córdoba.

El financiamiento a los beneficiarios es a través de instrumentos de capital de riesgo y préstamos contingentes que permiten al municipio tener una participación en el patrimonio de la startup. Las startups que se presentan deben contar con domicilio fiscal y/o social en la ciudad de Córdoba, tener como mínimo un colaborador de tiempo completo radicado en la ciudad y trabajar en desarrollos de áreas definidas (por ejemplo, reducción de impactos del cambio climático, seguridad informática, educación).

El fondo cuenta con un consejo consultivo de 29 miembros integrado por empresarios, emprendedores, inversores y académicos, así como por concejales de la ciudad. Evalúa las postulaciones y eleva sus recomendaciones —no vinculantes— al comité de inversión[5]. La primera convocatoria organizada en 2022 recibió 45 postulaciones de startups de Argentina, Chile, Colombia, España y México. A diciembre de 2023 este fondo ha invertido en 16 emprendimientos por USD 1,7 millones. El objetivo del fondo es invertir en entre 10 y 15 startups anualmente.

La diversidad de programas implementados por CORACE cuenta con un denominador común en la búsqueda de una mayor internacionalización productiva combinando políticas orientadas a empresas y a sectores. Las iniciativas de la agencia buscan potenciar la productividad, promover la atracción de inversiones, impulsar la innovación y mejorar la visibilidad

[5] Está integrado por las máximas autoridades correspondientes a la Secretaría de Planeamiento, Modernización y Relaciones Internacionales, la Secretaría de Economía y Finanzas.

internacional de la ciudad de modo de consolidar un enfoque integral para el desarrollo económico local

4. Aprendizajes del caso Córdoba Acelera

En esta sección analizamos la experiencia de la ciudad de Córdoba en la implementación de políticas de internacionalización productiva a través de CORACE. Prestamos particular atención a cómo lidiaron las autoridades con los dilemas de PDP en un gobierno local planteados en la sección 2. Asimismo, analizamos su funcionamiento durante el primer año de actividad. Si bien no realizamos una evaluación del impacto de las actividades desarrolladas sobre la performance de las empresas, porque en su mayoría son iniciativas con impacto en un horizonte temporal mayor, evaluamos el progreso de la agenda a partir de las acciones implementadas y discutimos los principales desafíos que enfrenta CORACE.

A CORACE se le encomendó el desarrollo e implementación de políticas para promover la productividad y la internacionalización productiva, con foco en los servicios basados en conocimiento. Esta decisión se desvía del patrón habitual en el que este tipo de políticas está concentrado, principalmente, en los gobiernos nacionales y provinciales. Sin embargo, contar con una agencia como CORACE encuentra sentido en un contexto en el que las demandas globales ofrecen nuevas oportunidades de exportación y desarrollo competitivo en actividades de servicios, cuya provisión suele estar concentrada en ciudades de las características de Córdoba (con universidades, recursos humanos calificados, infraestructura digital y tamaño poblacional relevante)[6].

CORACE buscó ocupar un lugar que estaba vacante en el entramado del sector público local, ya sea impulsando sectores con potencialidad exportadora no promovidos por otros niveles de gobierno y/o sectores en los cuales ya contaba con instrumentos regulatorios que le permitían accionar sobre la actividad. El gobierno local aprovechó sus ventajas comparativas de mayor cercanía con el sector de servicios basados en conocimiento ofreciéndole instrumentos concretos para coordinar acciones entre los distintos actores locales. No obstante, esta elección de sectores con los que trabajar, no eximió a CORACE de lidiar con la dificultad habitual en gobiernos locales de implementar políticas de las que pudieran beneficiarse empresas que están fuera de los límites de la ciudad. Además, aprovechó las ventajas comparativas que tienen los gobiernos locales de una mayor cercanía con los sectores productivos que les permite un mayor conocimiento de sus desafíos y la posibilidad de coordinar acciones entre distintos actores locales (como con las universidades radicadas en la ciudad).

En algunos casos, estos sectores están sujetos a regulaciones municipales que son determinantes para su actividad (como los permisos de filmación en espacios públicos o la

[6] Los sectores industriales han tendido a salir de las ciudades hacia las periferias y suelen estar más dispersos geográficamente, por lo que es razonable que los impulsen gobiernos provinciales o nacionales.

entrega de planos de obra a la municipalidad). Tener separados a los funcionarios que definen las regulaciones de aquellos que implementan las políticas productivas permitió al gobierno de Córdoba ordenar el diálogo con los privados, mostrando que así puede mantenerse una atención focalizada en los desafíos de la competitividad por parte de los involucrados. La elección de iniciativas clúster como principal programa sirvió, también, para ordenar al sector privado en torno a una visión común acerca de los desafíos para mejorar su competitividad que facilitara el diálogo con el sector público. Este ordenamiento permitió implementar rápidamente acciones de posicionamiento sectorial y coordinación con instituciones educativas para la generación de recursos humanos faltantes. Sin embargo, a través de los clústeres también se canalizaron medidas de índole fiscal (como los incentivos a la contratación de personal en BPO/KPO) que, conceptualmente, correspondían atenderse desde la administración central.

CORACE adoptó un enfoque activo de políticas de desarrollo productivo, diseñando e implementando instrumentos propios. Además de la iniciativa de clústeres, impulsó herramientas innovadoras y adaptadas a las realidades locales, como CORLAB, orientada a promover soluciones innovadoras, y Acento Global, destinada a facilitar el posicionamiento internacional de la ciudad. Sin embargo, a pesar de esta postura ambiciosa, resalta la ausencia de una oficina que centralice la difusión de programas de otros niveles de gobierno y que brinde asesoramiento a las empresas para acceder a ellos. Una oficina de este tipo no sólo facilitaría la adopción de estos programas por parte de las empresas locales, sino también mejora el diseño de los instrumentos propios al evitar la duplicación de tareas con otras áreas de gobierno y complementando donde haya mayores necesidades locales.

La decisión de canalizar estas iniciativas a través de una agencia le confiere autarquía administrativa y financiera para realizar contrataciones de personal y adquisiciones necesarias para un funcionamiento ágil. Sin embargo, la conducción de CORACE se encuentra alineada completamente a la administración central del municipio. Este alineamiento, por un lado, facilita la coordinación con las diversas áreas de gobierno para la implementación de iniciativas. La vinculación de CORACE con dichas áreas pone de relieve la necesidad de la colaboración público-pública para superar los obstáculos hacia la competitividad de los sectores productivos de la ciudad. Pero, por otro lado, abre el interrogante sobre la continuidad de estas políticas ante la modificación de las autoridades gubernamentales.

En este sentido, la estructura de gobernanza definida para CORACE contribuyó a la legitimidad y coordinación con el sector privado. La participación de representantes privados reconocidos por sus pares en la elección de los programas a implementar provee a la agencia de legitimidad ante este sector. CORACE construyó un liderazgo en el diálogo con el sector privado en los sectores priorizados. Estos sectores trasladan a los funcionarios sus demandas específicas de temas productivos (atendidas directamente por CORACE) y otras demandas que impactan en lo productivo pero que provienen de regulaciones de otras áreas de gobierno. Por ejemplo, la

oficina encargada de las habilitaciones para las producciones audiovisuales o congresos en la ciudad puede modificar los incentivos y facilidades para atraer hacia la ciudad la realización de estas actividades. La participación activa del sector privado y el funcionamiento de la agencia como un canal para resolver problemas de competitividad podría funcionar como un seguro la continuidad de dichos programas a lo largo del tiempo ante cambios en las autoridades de gobierno.

La experiencia de CORACE muestra que en grandes ciudades con las características productivas como Córdoba hay espacio para agencias especializadas que pueden generar sinergias con agencias públicas de diferentes niveles de gobierno que implementan políticas de impulso a la productividad y las exportaciones.

5. Conclusiones

La implementación de políticas de desarrollo productivo desde los gobiernos locales presenta desafíos vinculados a limitaciones de escala, capacidades técnicas y recursos financieros. A su vez, estos gobiernos tienden a concentrarse en áreas donde poseen ventajas comparativas en términos de cercanía territorial y gobernanza directa, como el fomento del microemprendimiento, la educación técnica, la capacitación laboral o la formalización de actividades económicas. En contraste, políticas orientadas a la internacionalización, la promoción de la innovación o la atracción de inversión extranjera directa suelen quedar reservadas a niveles de gobierno nacional o regional.

En este contexto, la iniciativa del gobierno de la ciudad de Córdoba de impulsar políticas de competitividad con foco en la internacionalización productiva representa una experiencia novedosa. A través de la creación de CORACE, el municipio supo gestionar algunos de los *trade-offs* que habitualmente limitan la intervención local en estas áreas. Lo hizo mediante un enfoque selectivo, orientado a sectores de servicios urbanos con potencial exportador, y articulando sus intervenciones con programas y políticas de otros niveles de gobierno. Esta estrategia combinó el refuerzo de instrumentos existentes con la atención a segmentos productivos que habían quedado por fuera de las agendas provinciales o nacionales.

La creación de una agencia específica permitió ordenar el vínculo con el sector privado, canalizando la interlocución hacia iniciativas centradas en la mejora de la competitividad, evitando —al menos en esta etapa inicial— dinámicas orientadas a la captura de rentas. Además, la incorporación del sector privado y de actores políticos de la oposición en la estructura de gobernanza de CORACE dotó a la agencia de una perspectiva de continuidad institucional que contribuyó a generar credibilidad y compromiso por parte del entramado empresarial local.

Si bien aún es prematuro evaluar los efectos de estas políticas sobre el desempeño de los sectores apoyados —dado que el análisis se basa en el primer año desde la creación de CORACE—, la experiencia de Córdoba permite mostrar que los gobiernos locales pueden, bajo

ciertas condiciones, involucrarse activamente en la promoción de la internacionalización productiva. El caso ofrece elementos valiosos para repensar el alcance potencial de las políticas de desarrollo productivo en el nivel municipal, en articulación con estrategias más amplias de escala provincial o nacional.

Referencias bibliográficas

ACCIÓ (2022). *Memoria ACCIÓ*.

Ahedo, M. (2004). Clúster policy in the Basque country (1991-2002): constructing 'industry-government'collaboration through clúster-associations. *European Planning Studies*, *12*(8), 1097-1113. https://doi.org/10.1080/0965431042000289232

Ahmad, E., & García-Escribano, M. (2006). *Fiscal decentralization and public subnational financial management in Peru*.

Aranguren, M. J., De La Maza, X., Parrilli, M. D., Vendrell-Herrero, F., & Wilson, J. R. (2014). Nested methodological approaches for clúster policy evaluation: An application to the Basque Country. *Regional Studies*, *48*(9), 1547-1562.

Aranguren Querejeta, M. J. (2010). Política clúster del País Vasco: lecciones aprendidas y retos. *Revista EAN*, (68), 86-99. http://ref.scielo.org/gd247v

Barteska, P. (2024). *Bureaucrats and the Korean export miracle* (Doctoral dissertation, London School of Economics and Political Science).

Barteska, P. (2024). *Bureaucrats and the Korean export miracle* (Doctoral dissertation, London School of Economics and Political Science).

Berkowitz, P.R., Storper, M. & M. Herbertson. (2025). Place-Based Policies of the European Union: Contrasts and Similarities to the US Experience. National Bureau of Economic Research. Working Paper 33513. https://doi.org/10.3386/w33513

Choi, J. & A. Levvchenko. (2021). The long-term effects of industrial policy. National Bureau of Economic Research. Working Paper 29263. https://doi.org/10.3386/w29263

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Panorama de las Políticas de Desarrollo Productivo en América Latina y el Caribe. ¿Cómo promover la gran transformación productiva que requiere la región?* Santiago.

Crespi, G., Fernández-Arias, E. y E. Stein. (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C.

Faguet, J. P. (2014). Decentralization and governance. *World Development*, *53*, 2-13. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.002

Gascón, J. M. H., Pezzi, A., Soy, A., Francolí, J. F., & Tubert, E. V. (2010). *Clústers and competitiveness: the case of Catalonia (1993-2010)*. Generalitat de Catalunya, Government of Catalonia, Ministry of Enterprise and Labour.

Hallak, J.C. (2023). La necesidad de una orientación pro-exportadora en Argentina. *Revista de Economía Política de Buenos Aires*, nro 26. Universidad de Buenos Aires.

Hanson, G.H., Rodrik, D. & R. Sandhu. 2025. The U.S. Place-Based Policy Supply Chain. National Bureau of Economic Research. Working Paper 33511. https://doi.org/10.3386/w33511

Iannuzzi, P., Rodríguez, J. J., & Sternberg, S. (Inédito). (2024). *Políticas de internacionalización productiva a nivel subnacional*. Consejo Federal de Inversiones.

Lane, N. (2022). Manufacturing revolutions: Industrial policy and industrialization in South Korea.

Llinás, M. (2021). *Iniciativas clúster*. Puntoaparte editores.

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016). *Políticas de clústeres y de desarrollo productivo en la Comunidad Autónoma del País Vasco*.

Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2019). *Making Decentralisation Work: A Handbook for Policy-Makers*. OECD Multi-level Governance Studies. OECD Publishing, Paris.

Salazar-Xirinachs, J. y M. Llinás. (2024). Hacia la transformación de la estrategia de crecimiento y desarrollo de América Latina y el Caribe: el papel de las políticas de desarrollo productivo, *Revista de la CEPAL, 141*.

Volpe Martincus, C. (2010). *Odyssey in international markets: An assessment of the effectiveness of export promotion activities in Latin America and the Caribbean*. Inter-American Development Bank.

Volpe Martincus, C., de Artiñano, I., Sztajerowska, M., & Carballo, J. (2021). Making the invisible visible: Investment promotion and multinational production in Latin America and the Caribbean.

Wallis, J. J., & Oates, W. E. (1988). Decentralization in the public sector: An empirical study of state and local government. In *Fiscal federalism: Quantitative studies,* 5-32. University of Chicago Press. https://doi.org/10.7208/9780226726236-005

Weingast, B. R. (2014). Second generation fiscal federalism: Political aspects of decentralization and economic development. *World Development*, *53*, 14-25. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2013.01.003