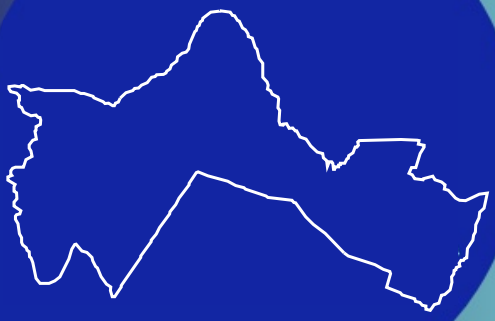


Internacionalización para el desarrollo territorial

Diagnóstico y lineamientos estratégicos para Luján de Cuyo

CIG
Centro de Estrategias Internacionales para Gobiernos

UNIVERSIDAD AUSTRAL | ESCUELA DE GOBIERNO

Luján de Cuyo

AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE POLÍTICA, GOBIERNO Y RELACIONES INTERNACIONALES

Alfonso Santiago
Director

Celina Cantu
Directora Maestría Políticas Públicas

Sofía del Carril
Directora Maestría Relaciones Internacionales

AUTORIDADES DEL CENTRO DE ESTRATEGIAS INTERNACIONALES DE GOBIERNOS (CIG)

Fernando Straface
Director General

Emiliano Martinez Royano
Director Ejecutivo

Francisco Resnicoff
Senior Fellow

AUTORIDADES DEL MUNICIPIO DE LUJÁN DE CUYO

Esteban Allasino
Intendente

Matías Meric
Jefe de Gabinete

Patricia Tahan
Secretaria de Gobierno

Rodolfo Benítez
Director de la Agencia de Promoción de Inversiones

Malen Salomón
Coordinadora de Planificación Estratégica

EQUIPO DE TRABAJO

Francisco Resnicoff | Dirección del proyecto
Emiliano Martínez Royano | Director técnico - Editor del informe
Leonela Gulizia | Investigadora principal
Juan Usandivaras | Investigador principal - Atracción de Inversiones
Isabella Ventura | Investigadora
Chiara Petrelli | Investigadora

SOCIO TÉCNICO

Órbita Internacional | Desarrollo del *Benchmark* Internacional

EDICIÓN Y REVISIÓN DE CONTENIDOS

Emiliano Martínez Royano

Índice

1. Resumen ejecutivo 4

2. Introducción 5

- Metodología 5
- Estructura del informe 7

3. Diagnóstico de la internacionalización de Luján de Cuyo 9

- 3.1. Índice de Capacidades Internacionales (ICI) 9
  - 3.1.1, Puntaje global 10
  - 3.1.2, Activos Globales 11
  - 3.1.3. Ecosistema para la Internacionalización 13
  - 3.1.4. Proyección Internacional 14
  - 3.1.5. Dividendos Globales 15
- 3.2. Sectores con potencial de internacionalización 16
- 3.3. Atributos territoriales 17

4. *Benchmark* internacional 21

- 4.1. Ejes de análisis del *benchmark* 21
- 4.2. Selección de los casos 22
- 4.3 Desarrollo de los casos 23
  - 4.3.1. Eje 1: Territorios productivos de calidad global 23
  - 4.3.2. Eje 2: Destinos experienciales, calidad de vida y atracción de talento 26
  - 4.3.3. Eje 3: Innovación territorial a partir de atributos diferenciales 27
  - 4.3.4. Eje 4: Posicionamiento logístico e integración territorial 30
- 4.4. Aprendizajes para Luján de Cuyo 31

5. Lineamientos Estratégicos para la Internacionalización de Luján de Cuyo 34

- 5.1. La internacionalización como herramienta para el desarrollo territorial 34
- 5.2. Identidad internacional 35
- 5.3. Sectores prioritarios para la acción internacional 37
- 5.4. Pilares estratégicos 38
- 5.5. Objetivos estratégicos 40
- 5.6. Gobernanza 42
  - 5.6.1. Diseño institucional 42
  - 5.6.2. Modelo de gestión, seguimiento y evaluación 45
  - 5.6.3. Rendición de cuentas públicas 46

6. Instrumentos para el posicionamiento y liderazgo internacional 48

- 6.1. Redes internacionales 48
  - 6.1.1. ¿Por qué participar en redes internacionales? 48
  - 6.1.2. Situación actual de Luján de Cuyo 49
  - 6.1.3. Tendencias internacionales en la participación en redes 49
  - 6.1.4. Criterios para priorizar redes 52
  - 6.1.5. Portafolio estratégico de redes internacionales 52
  - 6.1.6. Participación estratégica en eventos internacionales 54
- 6.2. Premios, rankings, certificaciones y publicaciones especializadas internacionales 55
  - 6.2.1. Tendencias internacionales en premios, rankings y certificaciones 56
  - 6.2.2. Estrategia para la participación en premios internacionales 56

    - 6.2.3. Estrategia para la participación en *rankings* internacionales 60
    - 6.2.4. Estrategia para la obtención de certificaciones internacionales 60
    - 6.2.5. Estrategia de posicionamiento en guías y publicaciones internacionales especializadas 62
- 6.3. Síntesis estratégica 63

7. Instrumentos para la atracción de inversiones internacionales 64

- 7.1. Sectores estratégicos para la atracción de inversiones 64
- 7.2. Fortalecimiento de la función municipal de inversiones 66
- 7.3. Hoja de ruta para el fortalecimiento institucional 67
- 7.4. Gobernanza para la atracción de inversiones 68

1. Resumen ejecutivo

Una política de internacionalización para el desarrollo de Luján de Cuyo

Oportunidad

Luján de Cuyo cuenta con **activos de alto valor internacional**: una identidad vitivinícola reconocida globalmente, una oferta turística consolidada, calidad de vida y un ecosistema con potencial para incorporar innovación y conocimiento.

El desafío es transformar esos activos y su creciente proyección internacional en **resultados concretos para el desarrollo territorial**: más inversiones, exportaciones, visitantes, innovación, conocimiento y oportunidades para sus empresas e instituciones.

Decisión estratégica

Consolidar la **internacionalización como una política pública transversal** del Municipio, alineada con sus prioridades de desarrollo y sostenida mediante capacidades institucionales permanentes.

Propuesta

Concentrar inicialmente la acción internacional en los sectores donde el territorio posee mayores ventajas competitivas —**vitivinicultura y turismo**— y, desde esa plataforma, ampliar progresivamente su propuesta de valor hacia la **economía del conocimiento y la innovación**.

La ambición es consolidar a Luján de Cuyo como Capital Mundial del Malbec y destino internacional de experiencias de alto valor, utilizando ese liderazgo para proyectar una economía más diversificada, innovadora y conectada con el mundo.

Tres prioridades de política pública

1. **Fortalecer las capacidades institucionales para la internacionalización.** Consolidar una función municipal especializada, coordinar la agenda internacional y articular al Municipio con empresas, universidades y actores estratégicos.

2. **Convertir el posicionamiento internacional en desarrollo económico.** Fortalecer exportaciones, atraer y facilitar inversiones, incrementar la proyección turística y construir liderazgo mediante redes, alianzas, eventos y reconocimientos internacionales.

3. **Conectar Luján de Cuyo con el conocimiento y la innovación global.** Vincular el ecosistema local con actores internacionales e incorporar tecnologías, conocimiento y soluciones que mejoren la competitividad de los sectores estratégicos.

De la estrategia a los resultados

La internacionalización debe gestionarse con **prioridades claras, responsables institucionales, una agenda anual, proyectos concretos e indicadores de resultados**, concentrando los esfuerzos en aquellas oportunidades que contribuyan directamente a las prioridades de desarrollo del territorio.

La medida del éxito de esta estrategia será su capacidad para generar más oportunidades, capacidades y desarrollo para Luján de Cuyo y sus habitantes.

2. Introducción

La internacionalización se ha consolidado como una dimensión estratégica del desarrollo territorial. En un contexto de **creciente competencia** entre ciudades y regiones por atraer inversiones, talento, turismo, conocimiento y oportunidades de cooperación, los gobiernos subnacionales desempeñan un **rol cada vez más activo** en la construcción de vínculos internacionales que contribuyan al desarrollo económico, la innovación y la mejora de la calidad de vida de sus comunidades.

En este escenario, **Luján de Cuyo** impulsó la elaboración de su primera **Estrategia de Internacionalización**, con el objetivo de fortalecer sus capacidades para proyectar el territorio al mundo, aprovechar sus ventajas competitivas y consolidar una agenda internacional alineada con sus prioridades de desarrollo.

Para ello, cuenta con una **base sólida de activos para fortalecer su proyección internacional**. Combina un posicionamiento vitivinícola de reconocimiento mundial, una oferta turística consolidada, infraestructura para eventos de gran escala y condiciones favorables para la actividad productiva y la inversión. A ello se suman el dinamismo exportador, la presencia de una de las dos únicas Denominaciones de Origen Controlada (DOC) para vinos reconocidas en Argentina[1] y avances en materia de promoción de inversiones, transparencia y datos abiertos. En conjunto, estos atributos productivos, territoriales e institucionales constituyen una plataforma de alto valor para profundizar la inserción internacional del municipio.

Con el objetivo de aprovechar este potencial, el **Centro de Estrategias Internacionales de Gobiernos (CIG) de la Universidad Austral** desarrolló, entre febrero y julio de 2026, un proceso de acompañamiento técnico para **fortalecer las capacidades de internacionalización** de Luján de Cuyo. Este trabajo parte de una premisa central: la internacionalización no constituye un fin en sí mismo, sino una **herramienta para promover el desarrollo territorial**. Como política pública, debe orientarse a generar oportunidades para las personas, las empresas y las instituciones del territorio, articulando la acción internacional con las prioridades productivas, sociales e institucionales de Luján de Cuyo.

El presente informe reúne los principales resultados de este proceso y presenta una **propuesta de lineamientos estratégicos orientados a fortalecer la inserción internacional del municipio** durante los próximos años.

Metodología

La propuesta de lineamientos estratégicos para la inserción internacional de Luján de Cuyo fue desarrollada a través de un **proceso metodológico integrado** compuesto por

[1] La Denominación de Origen Controlada (DOC) Luján de Cuyo constituye una de las dos únicas DOC reconocidas para vinos en Argentina —junto con la DOC San Rafael—, certificando la singularidad de su terroir y de las prácticas de elaboración asociadas al territorio. Asimismo, Luján de Cuyo forma parte del ámbito geográfico de la Indicación Geográfica (IG) “Aceite de Oliva Virgen Extra de Mendoza”, compartida con otros departamentos de la provincia.

tres etapas sucesivas: **diagnóstico territorial**, ***benchmark* internacional** y **formulación estratégica**.

En primer lugar, se realizó un **diagnóstico integral de la capacidad internacional del territorio (Capítulo 3)**, que combinó la aplicación del Índice de Capacidades Internacionales (ICI) con entrevistas a actores clave, un taller participativo con representantes de los sectores público, privado, académico y de la sociedad civil, y un taller y sesiones de trabajo con el equipo municipal. El ICI permitió analizar los activos sobre los que se apoya el municipio para proyectarse internacionalmente, las capacidades institucionales y del ecosistema local para impulsar esa proyección, el grado de inserción internacional alcanzado y los beneficios concretos que esta genera para el desarrollo territorial. Las instancias cualitativas y participativas permitieron complementar este análisis, incorporar la perspectiva de los actores del territorio e identificar fortalezas, desafíos y oportunidades para orientar la estrategia.

En segundo lugar, se desarrolló un ***benchmark* (Capítulo 4)** orientado a analizar experiencias comparables de internacionalización territorial. Su objetivo fue identificar modelos de actuación, herramientas y aprendizajes provenientes de otros territorios que permitieran enriquecer el proceso de diseño estratégico.

Finalmente, el diagnóstico territorial y los aprendizajes derivados del *benchmark* fueron integrados en una etapa de **formulación estratégica (Capítulos 5, 6 y 7)**. Esta etapa permitió transformar la evidencia obtenida durante todo el proceso en un conjunto coherente de lineamientos estratégicos para orientar el posicionamiento internacional del municipio y su implementación.

Como resultado de este proceso se definieron **cinco componentes estratégicos** para la internacionalización de Luján de Cuyo:

Atributos territoriales: Constituyen aquellos rasgos diferenciales del territorio que poseen potencial para generar una ventaja competitiva en el escenario internacional. Pueden estar vinculados a características productivas, económicas, culturales, geográficas, institucionales o sociales que distinguen a Luján de Cuyo respecto de otros territorios.

Su identificación resulta fundamental porque la estrategia no debe buscar proyectar todos los aspectos del territorio simultáneamente, sino reconocer aquellos atributos que presentan mayor potencial para construir una propuesta de valor internacional consistente y diferenciada.

Identidad internacional: Expresa la manera en que Luján de Cuyo decide presentarse y diferenciarse ante el mundo. No constituye una descripción exhaustiva del territorio, sino una decisión estratégica acerca de la combinación de atributos que se buscará proyectar de manera consistente en los distintos ámbitos internacionales.

Su relevancia radica en que toda estrategia de posicionamiento requiere una identidad clara y coherente, capaz de orientar las acciones internacionales y generar una imagen reconocible entre sus distintos públicos objetivo. La identidad internacional fue construida a partir de los atributos territoriales previamente identificados, seleccionando aquellos

que mejor representan la propuesta de valor internacional que Luján de Cuyo busca consolidar.

Sectores estratégicos: Representan aquellas actividades económicas y ámbitos de desarrollo sobre los cuales el municipio concentrará prioritariamente su acción internacional.

Su selección no busca describir la totalidad de la estructura económica local, sino priorizar aquellos sectores donde la internacionalización presenta mayor potencial para generar inversiones, exportaciones, innovación, cooperación internacional, atracción de talento y desarrollo económico local.

Los sectores fueron definidos mediante la integración de los resultados del ICI, los aprendizajes derivados del *benchmark* y los consensos alcanzados durante el proceso participativo y las sesiones de trabajo con el equipo municipal.

Estos sectores constituyen el principal ámbito de aplicación de la estrategia y orientan la definición de los objetivos estratégicos y las herramientas de implementación.

Pilares y objetivos estratégicos: Expresan los principales resultados que la Estrategia busca alcanzar para fortalecer la internacionalización y el posicionamiento internacional de Luján de Cuyo.

Su función consiste en traducir el diagnóstico, la identidad internacional y la priorización sectorial en metas concretas que orienten la acción pública durante el período de implementación de la estrategia.

Fueron formulados considerando las capacidades internacionales del territorio, los atributos territoriales identificados, la identidad internacional definida, los sectores priorizados y las oportunidades detectadas.

Constituyen el marco que organiza posteriormente los programas, proyectos e indicadores de seguimiento de la estrategia.

Herramientas estratégicas: Constituyen el componente operativo de la estrategia. Se materializan en recomendaciones concretas que permitirán implementar los objetivos estratégicos y consolidar el posicionamiento internacional de Luján de Cuyo.

Su importancia radica en transformar las decisiones estratégicas adoptadas durante el proceso de formulación en una agenda de actuación.

Estructura del informe

El **Capítulo 3** presenta el **diagnóstico de las capacidades internacionales de Luján de Cuyo**, integrando los resultados del Índice de Capacidades Internacionales (ICI), el relevamiento documental, las entrevistas realizadas, los aportes surgidos del proceso participativo con actores territoriales y las sesiones de trabajo con el equipo municipal. Como resultado, identifica los **principales sectores con potencial de internacionalización** y los **atributos territoriales** que constituyen los insumos para la formulación de los lineamientos estratégicos propuestos en este informe.

El **Capítulo 4** desarrolla el ***benchmark* internacional**, analizando experiencias de ciudades y territorios comparables con el propósito de incorporar aprendizajes, herramientas y modelos de actuación que complementan el diagnóstico y enriquecen el proceso de formulación estratégica.

El **Capítulo 5** presenta una **propuesta de lineamientos estratégicos** para fortalecer la inserción internacional de Luján de Cuyo. A partir de la integración del diagnóstico territorial, los aprendizajes del *benchmark* y los consensos construidos durante el proceso participativo, define una identidad internacional, prioriza los sectores sobre los cuales concentrar la acción internacional, establece los pilares y objetivos estratégicos que orientarán su implementación y propone un modelo institucional y de gobernanza para conducir, coordinar y dar seguimiento a la Estrategia.

El **Capítulo 6** y el **Capítulo 7** desarrollan recomendaciones y herramientas orientadas a facilitar la implementación de la estrategia y contribuir al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El **Capítulo 6** propone instrumentos para potenciar el posicionamiento internacional del municipio mediante una participación más activa en **redes internacionales, eventos, premios, rankings y certificaciones**, mientras que el **Capítulo 7** se centra en el fortalecimiento de la **atracción de inversiones internacionales**.

3. Diagnóstico de la internacionalización de Luján de Cuyo

La formulación de una estrategia de internacionalización requiere **partir de un diagnóstico integral** que permita comprender sus capacidades internacionales, e identificar sus principales fortalezas y brechas.

Con ese propósito, el presente capítulo adopta como marco metodológico el **Índice de Capacidades Internacionales (ICI)**, desarrollado por el Centro de Estrategias Internacionales de Gobiernos (CIG) para evaluar la capacidad de los gobiernos subnacionales para vincularse estratégicamente con el entorno internacional.

La aplicación del ICI se complementó con un **relevamiento documental, entrevistas a funcionarios clave, un taller participativo con representantes del ecosistema territorial y sesiones de trabajo con el equipo municipal**. Para cada una de las cuatro dimensiones del ICI, el diagnóstico presenta, en primer lugar, una lectura de los resultados obtenidos a partir de sus subdimensiones e indicadores y, en segundo lugar, los principales hallazgos surgidos del proceso cualitativo y participativo, que permiten contextualizar, profundizar y ampliar la interpretación de esos resultados.

Esta **lectura integrada** permitió construir una comprensión más completa de las capacidades internacionales de Luján de Cuyo e **identificar los sectores con potencial de internacionalización y los principales atributos territoriales** que constituyen los insumos para la formulación de los lineamientos estratégicos desarrollados en los capítulos 5, 6 y 7.

3.1. Índice de Capacidades Internacionales (ICI)

El ICI analiza la **internacionalización como una política pública transversal y multidimensional,** entendiendo que el posicionamiento internacional de un territorio no depende únicamente de la existencia de un área de relaciones internacionales, sino también de sus activos económicos, institucionales y territoriales, de su capacidad para proyectarse al exterior y de los beneficios concretos que obtiene de esa inserción.

Para ello, el ICI se divide en **cuatro dimensiones complementarias**:

ACTIVOS GLOBALES **4 subdimensiones - 30 indicadores**
Analiza los atributos propios o estructurales que conforman la identidad internacional del territorio Contiene **4 subdimensiones**: calidad de vida, producción de talento e innovación, conectividad e infraestructura turística, y ambiente de negocios y economía local.
ECOSISTEMA LOCAL PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN **3 subdimensiones - 11 indicadores**
Analiza la capacidad institucional y la gobernanza del proceso de internacionalización.

Contiene **3 subdimensiones** que consideran la existencia de actores públicos, privados y de la sociedad civil que impulsan la proyección internacional, la estrategia formal de internacionalización y la presencia de organismos internacionales en el territorio.

PROYECCIÓN INTERNACIONAL
3 subdimensiones - 10 indicadores

Mide las acciones de visibilidad que posicionan a la ciudad o provincia en el exterior. Evalúa las acciones de visibilidad y posicionamiento externo del territorio.
Se organiza en **3 subdimensiones** que consideran el involucramiento en agendas globales, la participación en redes y espacios internacionales, y la capacidad de atraer eventos y construir reputación a través de rankings y premios.

DIVIDENDOS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN
3 subdimensiones - 7 indicadores

Mide los beneficios tangibles derivados de la inserción internacional.
Contiene **3 subdimensiones** que consideran el impacto de la economía del visitante (turistas, estudiantes, nómades digitales), la inserción en la economía global (empresas globales, exportaciones) y el financiamiento para el desarrollo proveniente de la cooperación internacional.

3.1.1. Puntaje global

La aplicación del ICI permitió obtener una primera mirada integral de las capacidades internacionales de Luján de Cuyo e identificar tanto sus principales fortalezas como las áreas con mayor potencial de mejora.

Tabla 1: Resultados de la aplicación del ICI

	DIMENSIÓN	PUNTAJE	SUB-DIMENSIÓN	PUNTAJE
PUNTAJE GLOBAL 48/100	**Activos Globales**	**71**	Calidad de vida	58
			Talento e innovación	80
			Conectividad e infraestructura	80
			Negocios y economía local	80
	Ecosistema para la internacionalización	**43**	Actores para la promoción	90
			Estrategia de internacionalización	23
			Organismos internacionales	20
	Proyección Internacional	**55**	Agendas de vanguardia	60
			La ciudad en el escenario global	60
			Reputación	33
	Dividendos globales	**22**	Economía del visitante	25
			Inserción económica global	50
			Financiamiento internacional	5

Con un **Puntaje Global de 48/100**, **Luján de Cuyo** se ubica en una posición intermedia con perfil asimétrico: concentra sus fortalezas en **Activos Globales (71/100)** y **Proyección Internacional (55/100)**, mientras que su **Ecosistema para la**

Internacionalización (43/100) y, especialmente, sus **Dividendos Globales (22/100)** señalan márgenes significativos de mejoras.

El análisis general sugiere que el resultado obtenido no está asociado a una falta de atributos o de visibilidad internacional, sino al grado de desarrollo de su **arquitectura institucional** y de sus **mecanismos de articulación y planificación**.

3.1.2. Activos Globales

Tabla 2: Resultados de la aplicación del ICI - Dimensión de Activos Globales

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	PUNTAJE
Activos globales 71/100	Calidad de vida 58/100	Acceso a servicios básicos	80
		Desarrollo humano	85
		Cobertura sanitaria	60
		Calidad del aire	100
		Seguridad (homicidios)	70
		Teatros	30
		Áreas protegidas (parques)	100
		Reciclaje	20
		Vivienda	80
	Talento e innovación 80/100	Desempeño escolar (primaria)	63
		Nivel de inglés	72
		Universidades en ranking QS	35
		Financiamiento en ciencia y tecnología	60
		Investigadores en I+D	30
		Formación para el trabajo	100
	Conectividad e infraestructura 80/100	Acceso a aeropuerto internacional	90
		Velocidad de internet	47
		Hoteles 4 y 5 estrellas	80
		Infraestructura para visitantes	80
		Web turística multilingüe	100
		Bodegas abiertas al turismo	80
	Negocios y economía local 80/100	Establecimientos productivos	60
		Empresas exportadoras	100
		PBG per cápita	60
		Transparencia	90
		Datos abiertos	100
		Presión tributaria	70
		Web para inversores multilingüe	100
		Peso de las exportaciones	40
		Denominaciones de origen y marcas	100

Lectura de los resultados del ICI

Con **71 puntos sobre 100**, los Activos Globales constituyen la dimensión con mejor desempeño de Luján de Cuyo en el ICI. Este resultado evidencia que el municipio dispone de una base territorial sólida sobre la cual profundizar su internacionalización. La **calidad de vida** constituye un activo relevante para atraer talento, visitantes, estudiantes, inversiones y nuevas empresas, aunque se evidencian aspectos a fortalecer para aproximarse a estándares internacionales. A ello se suma una base favorable en **talento e innovación**, que puede apalancar tanto el desarrollo de la economía del conocimiento como la incorporación de tecnología e innovación en sectores tradicionales como la

vitivinicultura, la agroindustria, o el turismo. La **conectividad y la infraestructura** —incluyendo la cercanía al aeropuerto internacional, la capacidad de alojamiento y los servicios para visitantes— ofrecen condiciones favorables para profundizar la economía del visitante. Finalmente, el desempeño en **negocios y economía local** refleja un entorno competitivo, apoyado en el dinamismo exportador, la transparencia, los datos abiertos, y activos de diferenciación como la denominación de origen.

Lectura integrada de los resultados

A partir de los resultados del ICI y de la evidencia complementaria surgida de las entrevistas, el taller participativo y las sesiones de trabajo con el equipo municipal, se identifican las siguientes **fortalezas y oportunidades** para potenciar la internacionalización del territorio:

- **Un complejo vitivinícola y enoturístico de reconocimiento internacional, que constituye uno de los principales activos globales del municipio.**
- **Una plataforma territorial con condiciones favorables para la conectividad internacional y el desarrollo económico.**
- **Un ambiente de negocios competitivo y orientado a la internacionalización, respaldado por una economía con fuerte perfil exportador y por capacidades institucionales que favorecen la actividad empresarial.**
- **Capacidades crecientes para la innovación y el desarrollo de talento, apoyadas en una oferta formativa fuertemente vinculada a la matriz productiva local.**
- **Un entorno natural y una calidad de vida que fortalecen el atractivo internacional del municipio, tanto para visitantes como para potenciales inversores y talento calificado.**

Junto con estas fortalezas y oportunidades, el diagnóstico identifica algunos **aspectos que requieren ser fortalecidos** y considerados en la formulación de la estrategia:

- **Una agenda de sostenibilidad ambiental con margen para seguir fortaleciéndose,**
- **Un conjunto amplio y diverso de activos con potencial internacional que requiere una mayor articulación.**

3.1.3. Ecosistema para la Internacionalización

Tabla 3: Resultados de la aplicación del ICI - Dimensión de Ecosistema para la Intl.

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	PUNTAJE
Ecosistema para la internacionalización 43/100	**Actores para la promoción 90/100**	Participación de actores locales	80
		Entidad de promoción internacional	100
	Estrategia de internacionalización 23/100	Plan de internacionalización formal	0
		Estructura formal para las RRII	0
		Recursos humanos para las RRII	0
		Misiones y encuentros internacionales	60
		Delegaciones internacionales recibidas	30
		Acciones con empresas	0
		Acciones internacionales de promoción	0
		Acciones locales de promoción	0
	Organizaciones internacionales 20/100	Organizaciones internacionales presentes	20

Lectura de los resultados del ICI

Con **43 puntos sobre 100**, el Ecosistema para la Internacionalización refleja un nivel de desarrollo intermedio. El resultado muestra que Luján de Cuyo cuenta con actores territoriales comprometidos, y experiencias concretas de promoción internacional. Sin embargo, el ICI también evidencia que el municipio aún **no dispone de una estrategia formal de internacionalización** que articule estas iniciativas bajo una visión compartida de largo plazo.

Lectura integrada de los resultados

A partir de los resultados del ICI y de la evidencia complementaria surgida de las entrevistas, el taller participativo y las sesiones de trabajo con el equipo municipal, se identifican las siguientes **fortalezas y oportunidades** para potenciar la internacionalización del territorio:

- **Un ecosistema territorial con una elevada participación y consenso de los actores públicos y privados en torno a la agenda internacional.**
- **La existencia de capacidades institucionales específicas para la promoción internacional.**
- **Una agenda municipal orientada al fortalecimiento de la planificación estratégica y la coordinación institucional.**

Junto con estas fortalezas y oportunidades, el diagnóstico identifica algunos **aspectos que requieren ser fortalecidos** y considerados en la formulación de la estrategia:

- **Una estrategia integral de internacionalización que requiere ser formalizada.**
- **Una arquitectura institucional para la internacionalización que requiere mayor consolidación.**
- **Un rol articulador del municipio con margen para fortalecerse.**

3.1.4. Proyección Internacional

Tabla 4: Resultados de la aplicación del ICI - Dimensión de Proyección Internacional

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	PUNTAJE
Proyección Internacional 55/100	Agendas de vanguardia 60/100	Foros internacionales	100
		Planes vinculados a agendas globales	20
	La ciudad en el escenario global 60/100	Eventos culturales masivos	70
		Eventos deportivos internacionales	30
		Congresos y convenciones	80
		Eventos internacionales especializados	40
		Presencia en rankings y guías	80
	Reputación 33/100	Participación en redes internacionales	0
		Liderazgo en redes internacionales	0
		Premios internacionales	100

Lectura de los resultados del ICI

Con **55 puntos sobre 100**, Proyección Internacional muestra un desempeño significativo para un municipio de la escala de Luján de Cuyo, aunque con resultados heterogéneos entre sus subdimensiones. El municipio alcanza el máximo puntaje en **organización de foros internacionales** (100/100) y presenta un desempeño destacado en **congresos y convenciones** (80/100), presencia en ***rankings*** **y guías** (80/100) y **eventos culturales masivos** (70/100), evidenciando capacidades para generar espacios de intercambio y visibilidad y proyectar sus atributos hacia públicos externos. A ello se suma el máximo puntaje en **premios internacionales** (100/100), que refleja el reconocimiento externo alcanzado por distintas iniciativas y capacidades locales.

La principal brecha se concentra en la **subdimensión Reputación** (33/100). Luján de Cuyo mantiene una participación activa en **programas, certificaciones e iniciativas internacionales** destacadas, particularmente en ámbitos como innovación pública, gestión basada en datos, gobierno abierto y acción climática. Sin embargo, esta vinculación todavía no se traduce en una participación institucional sostenida como miembro formal de **redes internacionales** ni en el ejercicio de roles de liderazgo, coordinación o representación dentro de ellas. El desafío consiste en avanzar hacia una inserción más institucionalizada, participando activamente en redes vinculadas con las prioridades del territorio y asumiendo progresivamente espacios de liderazgo que contribuyan a ampliar su visibilidad, capacidad de incidencia y generación de oportunidades internacionales.

Lectura integrada de los resultados

A partir de los resultados del ICI y de la evidencia complementaria surgida de las entrevistas, el taller participativo y las sesiones de trabajo con el equipo municipal, se identifican las siguientes **fortalezas y oportunidades** para potenciar la internacionalización del territorio:

- **Participación activa en programas e iniciativas vinculados con agendas globales de innovación, gobierno abierto y acción climática.**
- **Capacidad para atraer eventos y espacios de intercambio con proyección internacional.**
- **Presencia en rankings, guías y publicaciones especializadas.**
- **Reconocimiento internacional mediante premios y distinciones.**
- **Voluntad de ampliar y diversificar la proyección internacional del territorio.**

Junto con estas fortalezas y oportunidades, el diagnóstico identifica algunos **aspectos que requieren ser fortalecidos** y considerados en la formulación de la estrategia:

- **Fortalecer la participación del municipio en redes internacionales formales.**
- **Vincular de manera más sistemática las políticas y planes municipales con las agendas globales en las que Luján de Cuyo ya demuestra capacidades.**
- **Diversificar progresivamente los ámbitos de proyección internacional, a partir de la consolidación de aquellos en los que Luján de Cuyo ya cuenta con atributos y reconocimiento.**

3.1.5. Dividendos Globales

Tabla 5: Resultados de la aplicación del ICI - Dimensión de Dividendos Globales

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	PUNTAJE
Dividendos globales 22/100	Economía del visitante 25/100	Turistas internacionales	0
		Gasto turístico	80
		Estudiantes internacionales	0
		Nómades digitales	0
	Inserción económica global 50/100	Mercados de exportaciones	50
	Financiamiento para el desarrollo 5/100	Cooperación internacional	10
		Cooperación triangular	0

Lectura de los resultados del ICI

Esta dimensión mide los resultados tangibles que obtiene el territorio de su inserción internacional, tales como la atracción de visitantes internacionales o la captación de cooperación y financiamiento para el desarrollo. Con **22 puntos sobre 100**, representa la principal oportunidad de mejora del perfil internacional de Luján de Cuyo. El resultado refleja la existencia de importantes oportunidades para transformar el posicionamiento en beneficios económicos, institucionales y sociales más visibles y sistemáticamente medidos. Como sintetizó el propio Intendente Esteban Allasino durante el proceso de trabajo, el desafío consiste en "*pasar de la reputación a los dividendos concretos*".

Lectura integrada de los resultados

A partir de los resultados del ICI y de la evidencia complementaria surgida de las entrevistas, el taller participativo y las sesiones de trabajo con el equipo municipal, se

identifican las siguientes **fortalezas y oportunidades** para potenciar la internacionalización del territorio:

- **Una economía del visitante internacional ya desarrollada, con oportunidades para potenciar su impacto mediante mejores sistemas de información.**
- **Una matriz productiva con orientación exportadora.**

Junto con estas fortalezas y oportunidades, el diagnóstico identifica algunos **aspectos que requieren ser fortalecidos** y considerados en la formulación de la estrategia:

- Fortalecer la capacidad del municipio para medir los resultados y dividendos de su internacionalización.
- Ampliar y sistematizar la capacidad de captación de cooperación y financiamiento internacional.
- Ampliar los dividendos económicos derivados de la internacionalización.

3.2. Sectores con potencial de internacionalización

El diagnóstico permitió identificar **cinco sectores con potencial de internacionalización** que concentran las principales actividades económicas y ámbitos de desarrollo sobre los cuales el municipio debería orientar su acción internacional. Estos sectores no constituyen todavía una priorización estratégica, sino el universo de intervención que posteriormente será evaluado durante la formulación de la propuesta de lineamientos estratégicos.



La vitivinicultura constituye el principal activo internacional de Luján de Cuyo y el elemento más consolidado de su identidad territorial. A partir de la condición de Capital del Malbec, el municipio reúne un ecosistema integrado de producción, elaboración, innovación, exportación y turismo del vino, complementado por una agroindustria con creciente potencial para agregar valor y diversificar mercados. La presencia de bodegas de reconocimiento internacional, el posicionamiento de sus productos en mercados externos y la articulación entre producción, gastronomía y turismo convierten a este sector en el principal motor de proyección internacional del territorio.



El turismo constituye uno de los sectores con mayor capacidad para generar ingresos, empleo y posicionamiento internacional. La combinación de enoturismo, gastronomía, paisaje andino, actividades al aire libre y una creciente oferta de eventos permite consolidar una propuesta de experiencias de alto valor orientada a visitantes nacionales e internacionales. Al mismo tiempo, el sector presenta oportunidades para ampliar la permanencia de los visitantes, diversificar la oferta hacia segmentos como el turismo de naturaleza y fortalecer la integración con otros sectores productivos.



La economía del conocimiento emerge como uno de los principales vectores de diversificación productiva del municipio. La presencia de universidades, centros de formación, empresas tecnológicas y capacidades de innovación abre oportunidades para fortalecer la vinculación entre conocimiento y sectores tradicionales como la

vitivinicultura, el turismo, la logística y la energía. Asimismo, este sector resulta clave para atraer y retener talento, promover el emprendimiento y avanzar hacia una gestión pública basada en innovación y datos, aspectos identificados como prioridades durante el proceso participativo.



La localización estratégica de Luján de Cuyo dentro del corredor bioceánico, junto con la presencia de infraestructura industrial, actividades vinculadas a la energía y servicios para la producción, configuran un sector con importante potencial de crecimiento. El municipio posee condiciones para consolidarse como plataforma logística y de servicios para las cadenas de valor del oeste argentino, favoreciendo la atracción de inversiones, el desarrollo de proveedores y la integración regional. Durante los talleres, este eje fue identificado como una de las principales agendas emergentes para ampliar la matriz económica local.



La sostenibilidad aparece como un eje transversal llamado a fortalecer la competitividad internacional del territorio. La incorporación de criterios ambientales, de resiliencia climática y de gestión sostenible de los recursos naturales constituye una condición cada vez más relevante para acceder a mercados, atraer inversiones, captar financiamiento internacional y responder a las nuevas demandas del turismo y de las cadenas globales de valor. Asimismo, el municipio dispone de oportunidades para posicionarse mediante proyectos vinculados a infraestructura verde, acción climática, economía circular y desarrollo urbano sostenible, en línea con las agendas internacionales de cooperación.

Si bien esta instancia del diagnóstico no establece todavía una priorización entre estos sectores, su análisis conjunto permite identificar algunas relaciones que posteriormente deberán ser consideradas en la formulación estratégica. La **vitivinicultura**, como sector de mayor desarrollo y reconocimiento internacional, presenta una capacidad particular para actuar como **plataforma de otras agendas**: potenciar la economía del visitante a través del enoturismo y las experiencias asociadas; impulsar un ecosistema de conocimiento, innovación y tecnología aplicado al vino y la agroindustria; e incorporar la sostenibilidad como atributo transversal capaz de fortalecer su competitividad y, al mismo tiempo, proyectarse sobre el conjunto del territorio. Esta articulación ofrece una primera base para construir una propuesta internacional coherente a partir de capacidades ya consolidadas. El desafío será determinar cómo integrar progresivamente otras actividades con elevado potencial —particularmente la logística, la industria y la energía— cuya vinculación con esta narrativa resulta menos directa.

3.3. Atributos territoriales

Un **atributo territorial** es una característica diferencial del territorio que expresa un activo, capacidad o ventaja distintiva con potencial de proyección internacional. Los atributos constituyen la materia prima de la **identidad internacional**: a partir de su selección y articulación estratégica se construye la identidad que el territorio proyectará de manera consistente ante sus públicos internacionales, y que se presentará en el capítulo 5.

Los sectores con potencial de internacionalización identificados en el apartado anterior constituyeron el punto de partida para un ejercicio participativo orientado a reconocer

los principales atributos diferenciales del territorio. Durante el **taller realizado con representantes del sector público, privado, académico y social**, se identificaron aquellos atributos que los actores consideran más relevantes para fortalecer la proyección internacional de Luján de Cuyo en cada uno de los sectores analizados. Posteriormente, en las **sesiones de trabajo desarrolladas con el equipo municipal**, estos atributos fueron revisados y clasificados según su grado de consolidación, distinguiendo entre atributos consolidados, emergentes y aspiracionales.

Figura 1: Criterios de clasificación de los atributos territoriales



Con este propósito, el cuadro siguiente presenta los **atributos territoriales identificados agrupados según los cinco sectores con potencial de internacionalización** definidos en el apartado 3.2. Asimismo, se incorpora un sexto conjunto de atributos transversales, que reúne capacidades y características del territorio que atraviesan a múltiples sectores y contribuyen de manera transversal a la competitividad y proyección internacional de Luján de Cuyo.

Tabla 6: Clasificación de los atributos territoriales según grado de consolidación

	CONSOLIDADO Atributos plenamente desarrollados y reconocidos.	EMERGENTE Atributos con potencial que requieren fortalecerse y madurar.	ASPIRACIONAL Atributos deseables que aún necesitan desarrollo y capacidades.
Vitivinicultura y agroindustria	• Malbec como activo global • Bodegas de prestigio internacional • Identidad territorial asociada al vino • Integración entre vino, gastronomía, turismo y producción • Innovación aplicada a la vitivinicultura • Ecosistema vitivinícola internacionalizado	• Agroindustria con mayor valor agregado	• Internacionalización de pequeños y medianos productores
Turismo y economía del visitante	• Destino internacional de experiencias • Enoturismo premium • Gastronomía, vino y montaña como identidad turística • Destino lifestyle del oeste argentino	• Potrerillos como destino internacional • Turismo de naturaleza • Eventos culturales, deportivos y gastronómicos • Desarrollo de infraestructura turística	—
Economía del conocimiento	• Tecnología aplicada a sectores productivos • Innovación empresarial • Calidad de vida para atraer talento	• Ciudad atractiva para talento y emprendedores • Gestión pública basada en datos • Ecosistema universidad–empresa–territorio	• Integración plena entre conocimiento, transformación digital y sectores productivos
Hub logístico, energético e industrial	• Nodo bioceánico Argentina–Chile • Parque Industrial consolidado	• Plataforma logística regional • Plataforma de servicios para energía y minería • Atracción de inversiones productivas	• Hub energético, industrial y logístico del oeste argentino



En el **Capítulo 5**, estos atributos serán objeto de un proceso de valoración y priorización estratégica, a partir del cual se definirán aquellos que integrarán la identidad internacional y orientarán el posicionamiento internacional propuesto para el municipio.

4. *Benchmark* internacional

El diagnóstico presentado en el capítulo anterior permitió identificar las capacidades internacionales de Luján de Cuyo, los sectores con potencial para fortalecer su inserción internacional y los principales atributos territoriales que caracterizan al municipio. A partir de estos insumos surgió una pregunta central para la formulación de la estrategia: **¿cómo otros territorios lograron transformar atributos y capacidades similares en una estrategia de desarrollo e inserción internacional?**

Con el propósito de responder esa pregunta, se elaboró un *benchmark* orientado a analizar experiencias de ciudades y regiones que, partiendo de activos comparables, lograron fortalecer su posicionamiento internacional y generar impactos concretos en materia de desarrollo económico, atracción de inversiones, turismo, innovación, y cooperación.

El objetivo no fue identificar modelos para replicar de manera directa. Cada territorio posee una historia, una identidad, una estructura productiva, una institucionalidad y un contexto político, económico y social propios. En consecuencia, las estrategias implementadas en otros lugares no pueden trasladarse automáticamente a la realidad de Luján de Cuyo.

Su principal valor reside en otro aspecto: **ofrecer un conjunto de referencias que amplían el repertorio de alternativas estratégicas disponibles para el municipio**. El análisis comparado permite comprender qué enfoques adoptaron otros territorios, qué instrumentos utilizaron, qué actores impulsaron los procesos de transformación y qué condiciones facilitaron la obtención de resultados.

4.1. Ejes de análisis del *benchmark*

A partir de los resultados del proceso de diagnóstico, se definieron estos cuatro ejes:

Figura 2: Ejes de análisis del *benchmark*



4.2. Selección de los casos

La selección de los casos tuvo como objetivo identificar experiencias internacionales que permitieran enriquecer la propuesta estratégica para Luján de Cuyo, analizando cómo distintos territorios transformaron **activos comparables en estrategias de desarrollo e inserción internacional**.

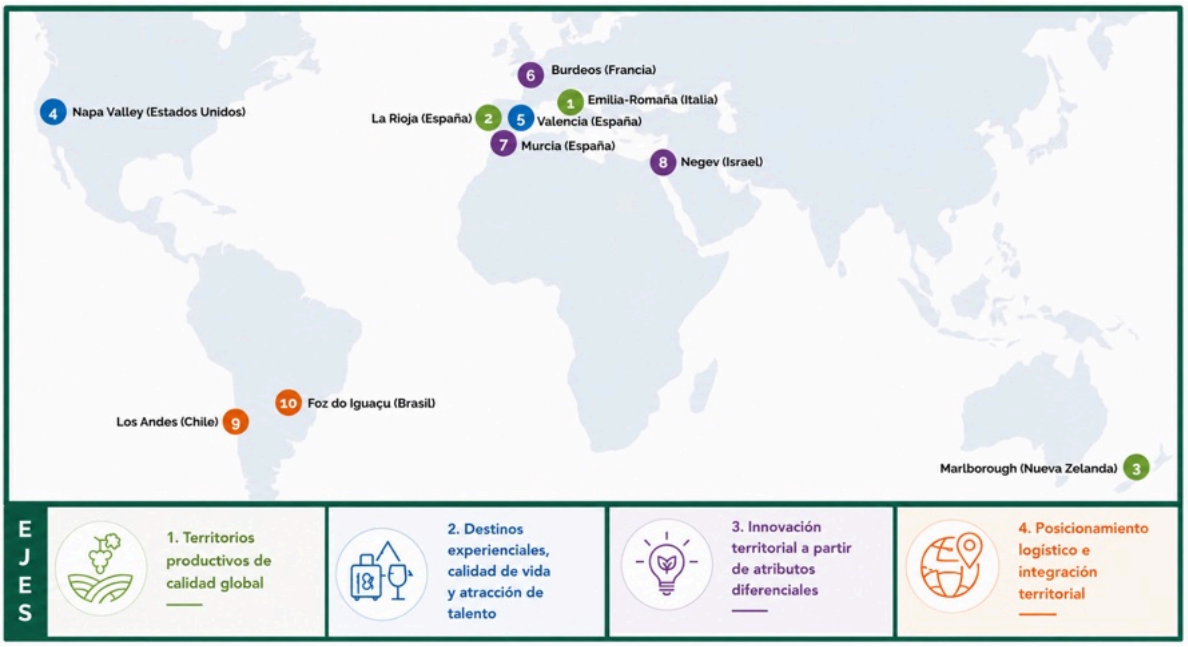
La selección respondió a los siguientes **criterios metodológicos**:

Tabla 7: Criterios de selección de casos

CRITERIO	¿QUÉ SE BUSCÓ?	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE PARA LUJÁN DE CUYO?
Escala territorial comparable	Municipios, valles y regiones intermedias, evitando grandes metrópolis o territorios cuyas dimensiones institucionales, económicas o demográficas dificultaran una comparación útil con Luján de Cuyo.	Facilita identificar experiencias institucionalmente y operativamente aplicables, en contextos de gestión y recursos comparables.
Punto de partida similar	Territorios que contaban con uno o más atributos diferenciales claramente reconocidos, pero enfrentaban el desafío de convertir esos activos en una estrategia integral de posicionamiento internacional y desarrollo económico.	Permite analizar trayectorias de transformación comparables, más allá de los resultados finales alcanzados.
Procesos documentados y resultados verificables	Experiencias sobre las cuales existiera información suficiente para reconstruir las principales decisiones estratégicas, los actores involucrados, los instrumentos implementados y los resultados obtenidos.	Posibilita comprender cómo se implementaron las políticas, qué condiciones facilitaron (o limitaron) los resultados y qué factores fueron clave en cada proceso.
Potencial de adaptación al contexto local	Casos que aportan enfoques, instrumentos o mecanismos institucionales potencialmente adaptables a la realidad de Luján de Cuyo.	Orienta el benchmark hacia el diseño de una estrategia propia, en lugar de promover la replicación literal de modelos.

A partir de los ejes de análisis y de los criterios metodológicos definidos, se seleccionaron **diez experiencias internacionales** que conforman una **muestra diversa en términos geográficos y sectoriales, pero comparable con la realidad de Luján de Cuyo** y orientada a extraer aprendizajes aplicables al contexto local.

Tabla 8: Mapa de casos según eje de análisis



4.3 Desarrollo de los casos

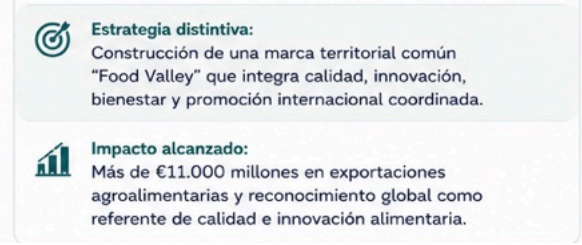
4.3.1. Eje 1: Territorios productivos de calidad global

Los casos analizados en este eje muestran cómo distintos territorios lograron transformar una especialización productiva en una estrategia de posicionamiento internacional capaz de generar mayor valor agregado, fortalecer su competitividad y proyectar una identidad territorial reconocida globalmente. Aunque parten de productos emblemáticos diferentes, los tres casos comparten un **mismo desafío: trascender el producto como fin en sí mismo y convertirlo en una plataforma para la innovación, la construcción de marca, la articulación institucional y la inserción internacional del territorio.**



Emilia-Romaña (Italia)

Emilia-Romaña construyó su posicionamiento internacional a partir de una identidad agroalimentaria basada en **productos emblemáticos** como el *Parmigiano-Reggiano* y el *Prosciutto di Parma*. Frente al riesgo de quedar asociada a productos individuales, la región impulsó una **estrategia de diversificación bajo la marca paraguas *Food Valley***, que hoy integra 44 denominaciones de origen e indicaciones geográficas protegidas. La coordinación de esta estrategia está a



cargo de la agencia regional ART-ER, que articula la promoción internacional, la participación conjunta en ferias y la cooperación entre consorcios productivos, cooperativas y centros de investigación aplicada.

Como resultado, Emilia-Romaña consolidó uno de los principales polos agroalimentarios de Europa, con exportaciones superiores a los €11.000 millones anuales y un crecimiento sostenido de su presencia internacional. Más allá de la magnitud de estas cifras, el principal aporte del caso reside en mostrar cómo **una arquitectura institucional sólida y una narrativa territorial compartida permiten ampliar el posicionamiento de un territorio sin perder la identidad de sus productos emblemáticos**.



La Rioja (España)

La Rioja comparte con Luján de Cuyo una fuerte identidad vitivinícola construida alrededor de una **denominación de origen consolidada**. Su estrategia combinó la **valorización turística del vino** —mediante bodegas convertidas en atractivos arquitectónicos y culturales— con un **sistema permanente de medición del enoturismo** impulsado por el Consejo Regulador DOCa Rioja. Esta información permitió transformar el enoturismo en una actividad económica gestionada con evidencia, fortaleciendo simultáneamente la competitividad de las bodegas y la promoción internacional del territorio.

Los resultados muestran el impacto de este enfoque: La Rioja se consolidó como el principal destino de enoturismo de España, superando el millón de visitantes anuales y reforzando, al mismo tiempo, el liderazgo exportador de sus vinos con denominación de origen. El caso evidencia el valor estratégico de contar con **instituciones capaces de generar información, coordinar actores y sostener una narrativa territorial consistente en el tiempo**.



Marlborough (Nueva Zelanda)

Marlborough constituye uno de los ejemplos más representativos de cómo una región pequeña puede construir una marca internacional de enorme reconocimiento a partir de una **especialización productiva** claramente definida. La estrategia se basó en consolidar el **posicionamiento del Sauvignon Blanc** de Marlborough como una categoría reconocible a escala mundial, evitando fragmentar la identidad territorial en múltiples subregiones y fortaleciendo una narrativa común para toda la región.

Este posicionamiento fue acompañado por una fuerte coordinación sectorial liderada por Wine Marlborough y por la implementación del programa Sustainable Winegrowing New Zealand (SWNZ), que estableció **estándares comunes de sostenibilidad y calidad** para prácticamente toda la producción regional. La certificación se convirtió, además, en un elemento central de diferenciación internacional y en un mecanismo para fortalecer la reputación del territorio.

Como resultado, Marlborough concentra alrededor del 75 % de la producción vitivinícola de Nueva Zelanda, genera la mayor parte de las exportaciones nacionales de vino y logró posicionar su nombre como una marca internacional asociada simultáneamente a calidad, sostenibilidad y especialización productiva.

Tabla 9: Matriz de síntesis del Eje 1

Dimensión	Emilia-Romaña (Italia)	La Rioja (España)	Marlborough (Nueva Zelanda)
Activo productivo	Diversidad agroalimentaria de alta calidad (quesos, fiambres, vinos, aceites, conservas) con 44 DOP/IGP.	Vino con Denominación de Origen Calificada Rioja, combinado con gastronomía, cultura y paisaje.	Sauvignon Blanc de Marlborough como variedad emblema de reconocimiento global.
Estrategia de posicionamiento	Marca paraguas *Food Valley* que integra y promuvee los productos regionales en forma conjunta en mercados internacionales.	Valorización del vino a través del enoturismo, arquitectura de bodegas y narrativa territorial; medición sistemática del enoturismo para gestionar la actividad.	Marca única "Marlborough"; disciplina de marca territorial; certificación de sostenibilidad como eje de diferenciación.
Gobernanza	ART-ER (Agencia Regional) articula gobierno, empresas, consorcios, cooperativas y centros de investigación.	Consejo Regulador de la DOCa Rioja lidera la promoción, la regulación y el sistema de medición del enoturismo.	Wine Marlborough lidera al sector; adopción del programa SWNZ con participación de la mayoría de los productores.
Diferencial competitivo	Diversificación productiva con fuerte innovación (biotecnología alimentaria, producción regenerativa) y calidad reconocida.	Combinación de tradición vitivinícola, experiencia turística de calidad e información para la toma de decisiones.	Especialización extrema, sostenibilidad certificada y coherencia de marca en toda la cadena.
Principal aporte para Luján de Cuyo	Construir una marca territorial que integre diversos productos de calidad bajo una estrategia común y coordinada.	Fortalecer la DO y el enoturismo con gobernanza específica y medición para generar impacto económico sostenido.	Demuestra el poder de una marca única, la sostenibilidad como ventaja competitiva y la disciplina de marca para atraer mercados e inversiones.

4.3.2. Eje 2: Destinos experienciales, calidad de vida y atracción de talento

Los casos analizados en este eje muestran cómo algunos territorios lograron **ampliar su posicionamiento internacional más allá de sus activos tradicionales, construyendo propuestas de valor orientadas a atraer visitantes, talento, inversión y nuevos residentes.** A través de estrategias diferenciadas, estos territorios fortalecieron su competitividad internacional incorporando dimensiones como la calidad de vida, la oferta de experiencias, la cultura, la gastronomía y el entorno urbano como componentes centrales de su marca territorial.



Napa Valley (Estados Unidos)

Napa Valley trascendió su condición de región vitivinícola para consolidarse como un **destino internacional de experiencias *premium***. Su estrategia integró vino, gastronomía, hotelería, bienestar, arte y paisaje bajo una **marca territorial coherente**, impulsada por una estrecha articulación entre Visit Napa Valley, Napa Valley Vintners (asociación sin fines de lucro que reúne a 550 bodegas) y los gobiernos locales. En lugar de promocionar únicamente bodegas, el territorio construyó una **propuesta integral orientada a visitantes de alto poder adquisitivo** y a la generación de estadías de mayor duración.

Como resultado, Napa Valley logró posicionarse como uno de los principales destinos enoturísticos del mundo, con un fuerte impacto económico derivado del turismo y una marca territorial asociada a calidad, exclusividad y estilo de vida.



Valencia (España)

Valencia representa un enfoque diferente de posicionamiento internacional, basado principalmente en la calidad de vida y la atracción de talento. La ciudad impulsó **políticas orientadas a captar profesionales internacionales, emprendedores y nómades digitales** mediante una combinación de infraestructura urbana, movilidad sostenible, oferta cultural, innovación y servicios públicos de calidad. Esta estrategia fue acompañada por una fuerte **proyección internacional** de la

Estrategia distintiva:
Posicionamiento internacional para atraer talento, emprendedores y nómades digitales mediante políticas urbanas integradas.

Impacto alcanzado:
Reconocimiento internacional como una de las ciudades más atractivas para vivir y trabajar, fortaleciendo simultáneamente su ecosistema de innovación.

ciudad y por **programas específicos** para facilitar la instalación y permanencia de nuevos residentes en el marco de la Estrategia de Innovación del gobierno local.

Como resultado, Valencia se consolidó como uno de los destinos urbanos más atractivos para vivir y trabajar en Europa, fortaleciendo simultáneamente su ecosistema de innovación y su capacidad para atraer inversiones y talento internacional.

Tabla 10: Matriz de síntesis del Eje 2

Dimensión	Napa Valley	Valencia
Propuesta de valor	Experiencias premium integradas: vino, gastronomía, wellness, arte, paisaje y eventos internacionales.	Calidad de vida urbana: servicios, cultura, sostenibilidad, infraestructura y entorno innovador.
Público objetivo	Visitantes de alto poder adquisitivo y turismo internacional en búsqueda de experiencias únicas.	Talento internacional, emprendedores, nómades digitales, profesionales y nuevas empresas.
Estrategia de posicionamiento	Construcción de una marca territorial coherente centrada en experiencias de alta calidad y exclusividad.	Proyección internacional de la ciudad como destino para vivir, trabajar e innovar.
Gobernanza	Articulación público-privada a través de una DMO fuerte y coordinación con gobiernos locales y sector privado.	Liderazgo municipal y agencia de innovación que articulan actores públicos, privados y académicos.
Principal aporte para Luján de Cuyo	Cómo integrar experiencias complementarias al vino para generar mayor valor, estadías más largas y una marca territorial aspiracional.	Cómo la calidad de vida, la infraestructura y la conectividad pueden atraer talento, emprendimientos e inversiones independientemente del turismo.

4.3.3. Eje 3: Innovación territorial a partir de atributos diferenciales

Los casos analizados en este eje muestran cómo distintos territorios lograron **transformar ventajas comparativas preexistentes en plataformas de innovación con proyección internacional**. En lugar de desarrollar ecosistemas tecnológicos desvinculados de su identidad territorial, estas experiencias utilizaron atributos diferenciales —como la vitivinicultura, la gestión del agua o las condiciones ambientales extremas— para impulsar nuevas capacidades de investigación, desarrollo tecnológico, emprendimiento y cooperación entre universidades, empresas y gobiernos. El resultado es la construcción de **ecosistemas de innovación** estrechamente vinculados a los desafíos y oportunidades específicas de cada territorio.

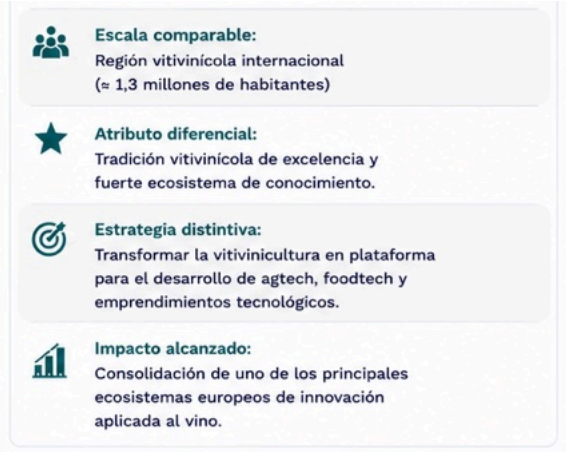
6 **Burdeos** *(Francia)*



Ubicación:
Nueva Aquitania, Francia

Burdeos (Francia)

Burdeos complementó su liderazgo vitivinícola con una estrategia orientada al desarrollo de un **ecosistema internacional de innovación aplicado al vino**. A través del clúster Inno'Vin y la articulación con universidades, aceleradoras y centros tecnológicos, la región impulsó el desarrollo de soluciones en viticultura de precisión,



blockchain, trazabilidad, agtech y foodtech. De esta manera, el vino dejó de ser únicamente un producto de exportación para convertirse en una plataforma para la generación de conocimiento, el desarrollo de *startups* y la atracción de inversiones tecnológicas vinculadas al sector.

Como resultado, Burdeos consolidó uno de los principales **ecosistemas europeos de innovación aplicada a la vitivinicultura**. El clúster Inno'Vin acompañó más de 130 proyectos de innovación en sus primeros años de funcionamiento y contribuyó a articular una red integrada de empresas, universidades, centros tecnológicos e inversores. Paralelamente, la región fortaleció una escena activa de *startups* especializadas y consolidó al vino no solo como un producto de exportación, sino también como una plataforma para el desarrollo tecnológico y la atracción de inversiones vinculadas a la innovación sectorial.



Región de Murcia (España)

La Región de Murcia construyó un ecosistema de innovación alrededor de uno de sus principales desafíos estructurales: la **escasez de agua**. La incorporación de tecnologías de reúso, tratamiento y riego de precisión permitió transformar una limitación ambiental en un factor de **competitividad internacional para su agroindustria**. La articulación entre el gobierno regional, ESAMUR (Entidad de Saneamiento y Depuración de Murcia), universidades y empresas consolidó un modelo de innovación aplicada que hoy constituye un activo diferencial del territorio y un elemento central de su posicionamiento internacional.

La estrategia permitió posicionar a Murcia como un **referente mundial en gestión eficiente del agua aplicada a la producción agroalimentaria**. Con apenas el 3 % del agua disponible en España, la región produce el 25% de las frutas y hortalizas que exporta el país. El reconocimiento alcanzado impulsó una intensa agenda de cooperación e intercambio internacional: la región recibe de manera permanente delegaciones técnicas de otros países, participa en proyectos europeos de

investigación y transferencia tecnológica y exporta conocimiento y asistencia técnica en gestión hídrica hacia distintos territorios.



Negev (Israel)

El desierto del Negev representa uno de los ejemplos más conocidos de **innovación territorial basada en condiciones ambientales extremas**. A partir del liderazgo de la Universidad Ben-Gurion y de la iniciativa DeserTech, la región impulsó una estrategia orientada a posicionarse como un ***hub* global para el desarrollo, la validación y la exportación de tecnologías para la gestión del agua, la agricultura en zonas áridas y las soluciones para ambientes desérticos**.

La estrecha vinculación entre investigación científica, experimentación local, emprendimiento y articulación internacional permitió convertir un desafío territorial en una ventaja competitiva con proyección global. Las soluciones desarrolladas en la región —como el riego por goteo, la desalinización y otras tecnologías de gestión hídrica— hoy se exportan a numerosos países. Además, el ecosistema atrae empresas, inversiones, investigadores y programas internacionales. Más allá de los avances tecnológicos, el caso demuestra cómo un territorio puede **convertir una condición ambiental extrema en un activo estratégico para generar conocimiento, posicionamiento internacional y desarrollo económico.**

Tabla 11: Matriz de síntesis del Eje 3

Dimensión	Burdeos (Francia)	Región de Murcia (España)	Negev (Israel)
Atributo territorial de partida	Tradición vitivinícola, calidad reconocida y fuerte cultura del vino.	Escasez estructural de agua en un entorno semiárido.	Condiciones desérticas extremas y aridez prolongada.
Plataforma de innovación	Clúster Inno'Vin, aceleradora 33Entrepreneurs y red de centros tecnológicos y universidades.	Alianza público-privada liderada por ESAMUR, universidades y empresas tecnológicas.	Iniciativa DeserTech y liderazgo de la Universidad Ben-Gurion del Negev.
Institucionalidad clave	Gobierno local y regional, clúster Inno'Vin, universidades, aceleradoras y empresas del sector.	Gobierno regional, ESAMUR, centros de investigación, universidades y empresas agroindustriales.	Universidad Ben-Gurion, DeserTech, gobierno nacional y empresas tecnológicas.
Resultado destacado	Ecosistema activo de startups y soluciones tecnológicas; atracción de inversiones y proyección internacional del vino.	Referente internacional en tecnologías para la gestión del agua; mejora de productividad y sostenibilidad de la agroindustria.	Tecnologías y soluciones exportadas a más de 60 países; referente global en innovación para zonas áridas.
Principal aporte para Luján de Cuyo	Usar la vitivinicultura como plataforma para generar innovación aplicada, startups y atracción de inversiones tecnológicas.	Convertir la gestión del agua en una ventaja competitiva mediante innovación tecnológica y cooperación público-privada.	Transformar condiciones ambientales desafiantes en oportunidades globales a través de ciencia, tecnología y visión estratégica de largo plazo.

4.3.4. Eje 4: Posicionamiento logístico e integración territorial

Los casos analizados en este eje muestran cómo distintos territorios aprovecharon su **ubicación estratégica** para fortalecer su inserción internacional mediante infraestructura, coordinación institucional y planificación territorial. Más allá de las obras físicas, las experiencias analizadas evidencian que el **posicionamiento logístico** depende de la capacidad para **articular actores** públicos y privados, **coordinar escalas** de gobierno y **compatibilizar funciones** económicas, urbanas y turísticas. En ambos casos, la logística constituye una herramienta para impulsar el desarrollo territorial y la integración regional, más que un objetivo en sí mismo.



Los Andes (Chile)

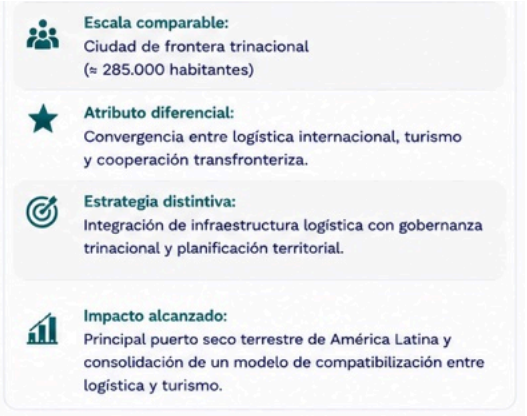
Los Andes constituye una contraparte estratégica chilena del corredor bioceánico que conecta Mendoza con los puertos del Pacífico a través del Paso Cristo Redentor / Los Libertadores. Frente al crecimiento del flujo de cargas, se impulsó una **estrategia de coordinación entre el sector público y privado** mediante la conformación de la Comunidad Logística del Puerto Terrestre Los Andes (PTLA),concebida como un espacio de articulación entre organismos públicos, operadores logísticos y empresas para planificar conjuntamente el funcionamiento del corredor y anticipar sus necesidades futuras. Su localización convierte la conectividad transfronteriza en una dimensión central de su posicionamiento logístico.

Los Andes consolidó su papel como **nodo estratégico de uno de los principales corredores terrestres entre Chile y Argentina**. Más allá de las obras de infraestructura proyectadas, el principal aprendizaje del caso radica en la importancia de institucionalizar un espacio permanente de coordinación logística que permita anticipar problemas operativos, mejorar la articulación entre actores y construir una visión compartida sobre el desarrollo del corredor.



Foz do Iguaçu (Brasil)

Foz do Iguaçu representa un caso singular de **integración entre infraestructura logística, cooperación internacional y planificación territorial.** La ciudad combina su condición de principal destino turístico de Brasil con el mayor



puerto seco terrestre de América del Sur, demostrando que ambas funciones pueden desarrollarse de manera complementaria. Su estrategia integró **nuevas infraestructuras** —como el Puente Internacional de la Integración y la relocalización del Puerto Seco— con un **esquema de gobernanza trinacional** liderado por el Consejo de Desarrollo de la Región Trinacional del Iguazú (CODETRI), que articula a municipios de Brasil, Paraguay y Argentina.

Esta estrategia permitió consolidar al Puerto Seco de Foz do Iguaçu como la principal terminal terrestre de cargas de América Latina, movilizando cerca de US$ 9.800 millones en mercancías durante 2025. Al mismo tiempo, la ciudad mantuvo un fuerte crecimiento del turismo internacional, demostrando que **una adecuada planificación territorial puede compatibilizar funciones logísticas y turísticas sin generar conflictos entre ambas actividades**.

Tabla 12: Matriz de síntesis del Eje 4

Dimensión	Los Andes (Chile)	Foz do Iguaçu (Brasil)
Posición estratégica	Puerta de entrada chilena al corredor bioceánico que conecta el centro de Argentina con los puertos del Pacífico.	Nodo de la triple frontera (Brasil–Paraguay–Argentina), con conectividad terrestre hacia los principales mercados de la región.
Estrategia implementada	Coordinación público-privada para la gestión del corredor y planificación del Túnel Internacional Paso Las Leñas.	Combinación de nuevas infraestructuras (puente y puerto seco relocalizado) y planificación territorial que integra logística y turismo.
Gobernanza	Comunidad Logística de Los Andes: espacio permanente que articula organismos nacionales, municipio, empresas y operadores logísticos.	Gobernanza trinacional a través del Codetri, con financiamiento de Itaipú Binacional y participación de gobiernos subnacionales y sector privado.
Resultado destacado	Consolidación como principal corredor terrestre Chile–Mercosur (≈ 80 % del comercio terrestre chileno con el bloque) y mejora en la coordinación y anticipación de necesidades.	Puerto Seco de Foz do Iguaçu como principal terminal terrestre de cargas de América Latina (≈ US$ 9.800 millones movilizados en 2025) y compatibilidad entre logística y turismo.
Principal aporte para Luján de Cuyo	Importancia de crear espacios institucionales de coordinación logística y de planificar infraestructuras estratégicas con visión de largo plazo para aprovechar el corredor bioceánico.	Aprendizaje sobre cómo integrar planificación territorial, gobernanza multiactor y financiamiento alternativo para que logística y turismo se potencien en lugar de competir.

4.5. Aprendizajes para Luján de Cuyo

El análisis de las experiencias internacionales, complementado con el diagnóstico territorial, permitió identificar patrones y aprendizajes relevantes para Luján de Cuyo que constituyen un insumo para la formulación de los lineamientos estratégicos del Capítulo 5. En particular, el benchmark muestra que una internacionalización efectiva requiere articular de manera coherente identidad, gobernanza, innovación, posicionamiento y planificación de largo plazo, de lo que se desprenden los siguientes aprendizajes transversales:

Tabla 13: Principales aprendizajes del *benchmark*

	APRENDIZAJE TRANSVERSAL IDENTIFICADO EN EL *BENCHMARK*	REFLEJO EN LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN
1	Los territorios más exitosos construyen su posicionamiento internacional sobre **atributos propios**, en lugar de intentar replicar modelos externos.	La estrategia propone consolidar la **identidad internacional** de Luján de Cuyo a partir de sus **atributos diferenciales** y de una **visión compartida** de desarrollo.
2	Los territorios exitosos evolucionan desde un producto emblemático hacia una **propuesta de valor territorial más amplia**, integrando nuevas actividades, experiencias y capacidades bajo una **narrativa común**.	Los objetivos estratégicos integran desarrollo productivo, turismo, innovación, calidad de vida y atracción de inversiones bajo una **misma narrativa territorial**.
3	El posicionamiento internacional requiere una **estrategia activa** para proyectar la **identidad territorial**, construir reconocimiento y participar en los principales espacios internacionales vinculados con los atributos del territorio.	La estrategia incorpora herramientas para fortalecer el **posicionamiento internacional** de Luján de Cuyo mediante una participación más activa en **redes internacionales, eventos, premios, rankings y certificaciones**, ampliando su visibilidad, cooperación y capacidad de atracción internacional.
4	La **innovación** surge cuando los atributos propios del territorio se convierten en plataformas para generar conocimiento, tecnología y nuevos emprendimientos.	La estrategia incorpora acciones orientadas a fortalecer la **vinculación entre sectores productivos, universidades, innovación y cooperación internacional**.
5	La **gobernanza** y la coordinación institucional aparecen como condiciones necesarias para sostener cualquier estrategia de internacionalización.	Se propone un **modelo institucional específico** para coordinar la estrategia y fortalecer la articulación entre áreas municipales y actores del territorio.
6	La inserción internacional requiere **planificación de largo plazo**, continuidad institucional y mecanismos permanentes de seguimiento.	La estrategia establece **objetivos, indicadores** y una **hoja de ruta** para orientar su implementación y evaluación.
7	La **ubicación estratégica y la conectividad** generan mayores oportunidades cuando se acompañan con gobernanza, planificación y articulación regional.	Se incorporan iniciativas vinculadas al fortalecimiento del **corredor bioceánico**, la **cooperación regional** y la **atracción de inversiones** asociadas a la logística.

Aplicados a Luján de Cuyo, estos aprendizajes sugieren una oportunidad concreta: **construir una estrategia de internacionalización que parta de su atributo más consolidado —el vino— y lo utilice como plataforma para ampliar progresivamente la propuesta de valor internacional del territorio**. Al igual que los territorios productivos de calidad global analizados, Luján puede profundizar la diferenciación y el

reconocimiento internacional de su principal sector productivo; a partir de esa base, potenciar una **economía del visitante** asociada al enoturismo, la gastronomía, la montaña, la cultura y las experiencias de alta calidad; y, simultáneamente, favorecer el desarrollo de un **ecosistema de innovación, conocimiento y tecnología** vinculado inicialmente con la vitivinicultura y la agroindustria, pero con capacidad de extenderse hacia otros sectores.

Esta construcción no implica replicar un único modelo internacional, sino **combinar aprendizajes provenientes de los distintos casos analizados en función de las características propias del territorio**. El desafío consiste en construir una propuesta internacional coherente a partir de aquello por lo que Luján ya es reconocido, utilizar esa fortaleza para potenciar turismo e innovación y, desde allí, ampliar progresivamente las bases de su inserción internacional hacia nuevas actividades y capacidades.

5. Lineamientos Estratégicos para la Internacionalización de Luján de Cuyo

5.1. La internacionalización como herramienta para el desarrollo territorial

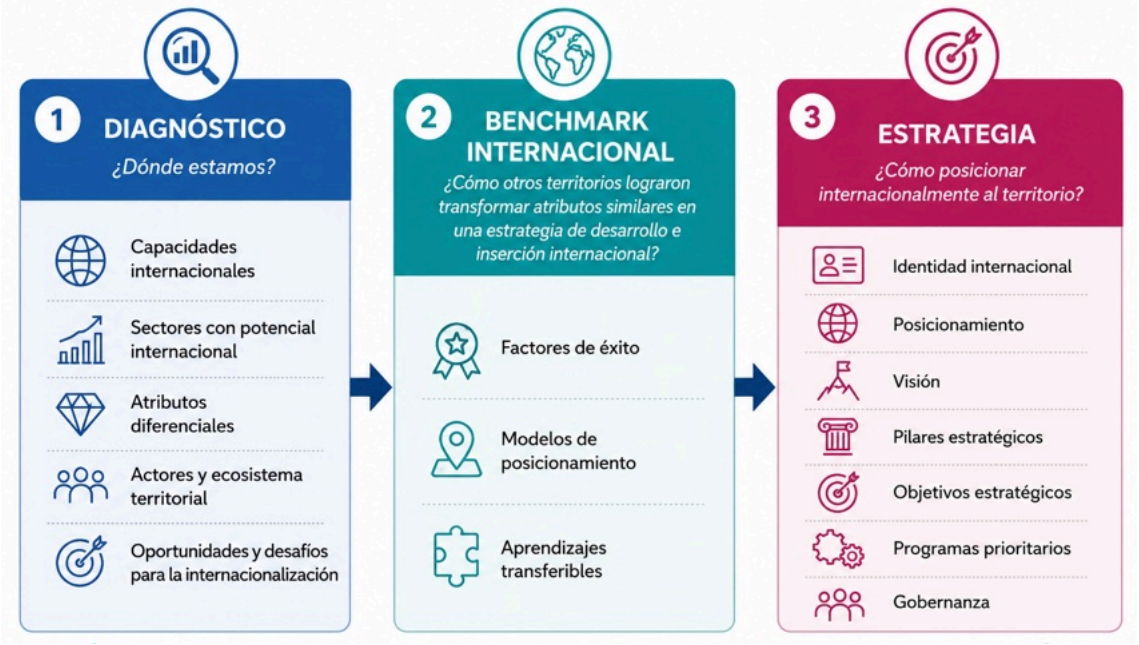
La presente propuesta de lineamientos estratégicos para la internacionalización de Luján de Cuyo parte de una premisa central: **la internacionalización no constituye un fin en sí mismo, sino una herramienta para potenciar el desarrollo territorial, generar oportunidades y mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio**. Este enfoque atravesó todo el proceso de trabajo y orientó la construcción de cada uno de los componentes de este capítulo.

Una estrategia de internacionalización no debe entenderse como un conjunto de acciones internacionales aisladas, sino como una política pública integral capaz de:

- orientar la acción internacional hacia objetivos concretos de desarrollo;
- definir prioridades territoriales, sectoriales y geográficas;
- proyectar una identidad y un posicionamiento internacional coherentes;
- articular a los distintos actores públicos, privados, académicos y sociales del territorio;
- establecer una institucionalidad capaz de sostener esta agenda en el tiempo y traducirla en resultados concretos.

Los lineamientos presentes en este capítulo son el resultado de un proceso metodológico que combinó evidencia técnica, análisis comparado y construcción participativa en tres fases diferenciadas:

Figura 3: Proceso metodológico



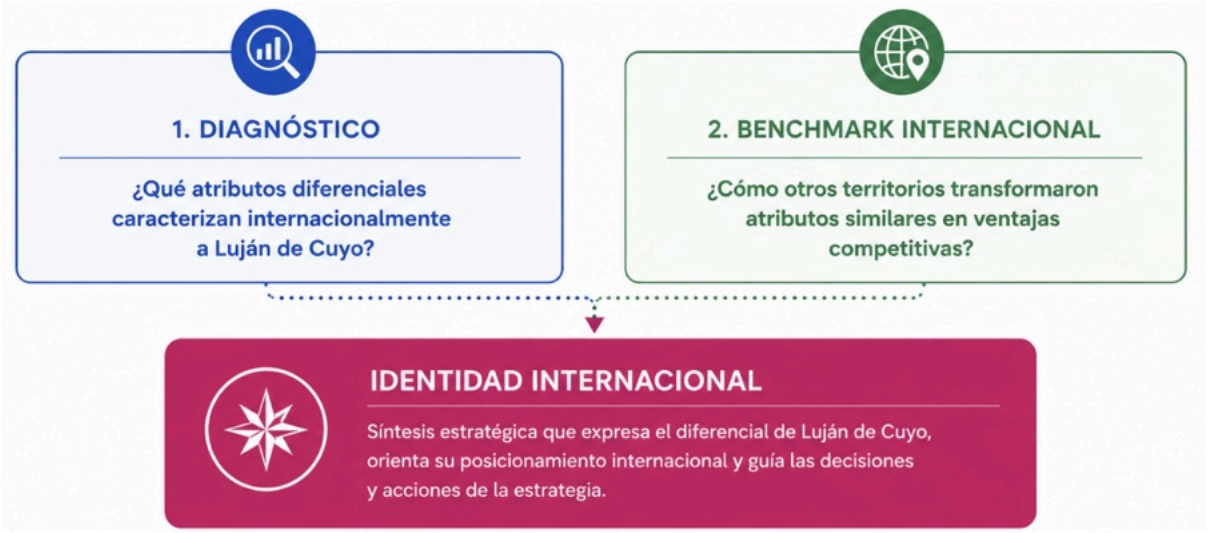
Los apartados siguientes presentan los principales componentes estratégicos para la internacionalización de Luján de Cuyo. El recorrido comienza con la definición de su **identidad internacional**, entendida como la base sobre la cual se construyen posteriormente su posicionamiento, visión, objetivos estratégicos y programas.

5.2. Identidad internacional

La identidad internacional constituye la síntesis estratégica de los atributos que mejor expresan el diferencial competitivo de Luján de Cuyo y su potencial de proyección internacional. Más que describir al territorio, define cómo busca ser reconocido por el mundo y qué atributos proyectará de manera consistente para fortalecer su posicionamiento durante los próximos años.

La propuesta se construye sobre los **resultados del diagnóstico**, que permitió identificar y clasificar los **atributos territoriales** como consolidados, emergentes o aspiracionales. A partir de esta clasificación, se priorizaron aquellos con mayor capacidad para construir una propuesta de valor internacional clara, diferenciada y consistente, privilegiando los **atributos consolidados y aquellos emergentes con mayor potencial de desarrollo**. Esta selección fue contrastada con los **principales hallazgos del *benchmark***, que permitieron identificar cuáles son los atributos que utilizaron otros territorios competitivos para construir su posicionamiento y en cuáles de ellos Luján de Cuyo cuenta con ventajas comparativas destacadas.

Figura 4: Proceso de construcción de la identidad internacional



La definición de una identidad internacional exige priorizar: no todos los atributos identificados deben formar parte de ella ni proyectarse simultáneamente. Una identidad que intente representar todas las capacidades y aspiraciones del territorio corre el riesgo de perder claridad, coherencia y capacidad de diferenciación.

Por ello, la recomendación para esta primera etapa es construir la identidad internacional sobre un conjunto acotado de **atributos consolidados**, incorporando

también **capacidades emergentes** que cuentan con una base territorial concreta y expresan la dirección de desarrollo que Luján de Cuyo busca profundizar.

En particular, se propone estructurar la identidad alrededor de **cuatro componentes**:

Liderazgo vitivinícola internacional. El Malbec constituye el principal ancla de reconocimiento global de Luján de Cuyo. A ello se suman bodegas de prestigio internacional, una identidad territorial fuertemente asociada al vino y un ecosistema que integra producción, exportación, gastronomía, turismo e innovación. Este liderazgo constituye el punto de partida sobre el cual construir y ampliar la propuesta de valor internacional del territorio.

Experiencias de alto valor y calidad de vida. La integración entre vino, gastronomía, montaña, paisaje y naturaleza permite proyectar a Luján de Cuyo como un destino internacional de experiencias diferenciales. La calidad de vida y el entorno natural amplían este atributo más allá de la actividad turística y fortalecen el atractivo del territorio para visitantes, talento y personas que buscan radicarse y desarrollar proyectos.

Innovación y conocimiento. Luján de Cuyo dispone de capacidades sobre las cuales construir un perfil innovador, a partir de la presencia de universidades, centros de conocimiento y desarrollo tecnológico, empresas y capacidades institucionales, así como de la articulación entre estos actores identificada durante el diagnóstico. La estrategia propone profundizar este atributo, inicialmente mediante la incorporación de conocimiento, tecnología e innovación a la vitivinicultura, la agroindustria, el turismo y otras actividades productivas.

Un entorno competitivo para la inversión y el desarrollo empresarial. La calidad institucional, la capacidad de gestión, la transparencia, un entorno productivo dinámico y la existencia de capacidades específicas para la promoción y facilitación de inversiones ofrecen una base concreta para posicionar a Luján de Cuyo como un territorio confiable y competitivo para desarrollar nuevos proyectos. Este atributo adquiere especial relevancia ante la decisión del Municipio de fortalecer su política de atracción de inversiones y convertirla en uno de los instrumentos centrales de su estrategia de desarrollo.

La **sostenibilidad** atraviesa estos cuatro componentes como un **atributo transversal** para fortalecer la competitividad internacional de Luján de Cuyo y vincular su propuesta de valor con agendas globales.

IDENTIDAD INTERNACIONAL DE LUJÁN DE CUYO [PROPUESTA]

Luján de Cuyo combina su **liderazgo vitivinícola internacional** con una alta **calidad de vida**, capacidades de **innovación** y una **gestión pública eficiente y orientada al desarrollo**, que le permiten proyectarse como un **territorio competitivo para invertir y generar nuevas oportunidades**.

Esta propuesta busca deliberadamente evitar una identidad excesivamente amplia. Una vez consolidado este posicionamiento, podrá evaluarse su ampliación progresiva mediante otros atributos que alcancen suficiente desarrollo, reconocimiento y capacidad de diferenciación internacional. De esta manera, la identidad podrá evolucionar junto con el territorio sin diluir aquellos elementos que constituyen hoy la base más sólida y creíble de su proyección internacional.

5.3. Sectores prioritarios para la acción internacional

La **identidad internacional** definida en la sección anterior establece el núcleo conceptual sobre el cual se construirá la proyección internacional de Luján de Cuyo. Sin embargo, la internacionalización no se materializa únicamente a través de una narrativa, sino mediante **acciones concretas** orientadas a fortalecer aquellos **sectores capaces de generar mayores oportunidades de desarrollo para el territorio**.

La priorización sectorial retoma los hallazgos del diagnóstico y uno de los principales aprendizajes del *benchmark*: **los territorios con mayor capacidad de posicionamiento concentran inicialmente sus esfuerzos en uno o dos sectores estrechamente vinculados con sus atributos más distintivos y, a partir de esa base, amplían progresivamente su propuesta de valor** y diversifican su inserción internacional.

Siguiendo esta lógica, para la internacionalización de Luján de Cuyo se propone una **concentración inicial de la acción internacional en dos sectores estrechamente vinculados con sus principales atributos identitarios: la vitivinicultura y el turismo**. A partir de este núcleo, la estrategia podrá impulsar progresivamente actividades que amplíen esa propuesta de valor y fortalezcan el perfil de desarrollo proyectado.

I. Sectores núcleo de la identidad internacional: Estos sectores constituyen la principal expresión de la identidad internacional de Luján de Cuyo y representan aquellos ámbitos donde el territorio posee reconocimiento, capacidades consolidadas y mayores oportunidades para fortalecer su inserción internacional.

> **Vitivinicultura y agroindustria de calidad**, como principal activo internacional del municipio y plataforma para la promoción de exportaciones, inversiones, innovación y cooperación.
>
> **Turismo y economía del visitante**, aprovechando la integración entre vino, gastronomía, naturaleza, cultura y calidad de vida para consolidar un destino internacional de experiencias.

II. Sectores de expansión de la propuesta de valor: A partir de ese núcleo identitario, la estrategia debe promover sectores que amplían y enriquecen la propuesta de valor internacional del territorio, contribuyendo a proyectar una imagen asociada a la innovación, la diversificación productiva y la generación de conocimiento.

> **Economía del conocimiento e innovación**, fortaleciendo la vinculación entre empresas, universidades, emprendedores y sectores productivos tradicionales,

con especial énfasis en la innovación aplicada a la vitivinicultura, la agroindustria y el turismo.

Otros sectores con potencial de internacionalización: El diagnóstico identificó otros sectores con elevado potencial para el desarrollo futuro del territorio, como las actividades vinculadas con la logística y la energía. Sin embargo, **los hallazgos del diagnóstico y del *benchmark* no justifican su incorporación, en esta etapa, a la priorización de la acción internacional del municipio**.

A medida que estas capacidades se consoliden y adquieran mayor capacidad de diferenciación y proyección internacional, podrán incorporarse progresivamente a la estrategia mediante nuevas líneas de acción específicas.

En consecuencia, la priorización sectorial propuesta constituye una definición dinámica que podrá evolucionar conforme el territorio consolide nuevas capacidades y surjan oportunidades de inserción internacional.

Figura 5: Secuencia estratégica de la acción internacional



5.4. Pilares estratégicos

La **identidad internacional** definida en la **sección 5.2** establece la propuesta de valor que Luján de Cuyo proyectará hacia el mundo. La **priorización de sectores** desarrollada en la **sección 5.3** define los ámbitos sobre los cuales el Municipio concentrará sus esfuerzos de internacionalización. El paso siguiente consiste en determinar **cómo deberá organizarse la acción pública para transformar esa visión estratégica en resultados concretos**.

Con este propósito, se proponen **tres pilares estratégicos para organizar los lineamientos de acción del Municipio**, orientar la definición de los objetivos estratégicos y articular los programas e instrumentos necesarios para su implementación.

Los pilares no representan sectores económicos ni agendas independientes. Constituyen dimensiones complementarias de la política de internacionalización que fortalecen las capacidades necesarias para impulsar la inserción internacional del territorio, potenciar sus sectores prioritarios y generar mayores oportunidades de desarrollo económico, innovación, cooperación e inversión.

Figura 6: Pilares estratégicos



Pilar 1. Capacidades institucionales para la internacionalización

Busca fortalecer la capacidad del gobierno municipal para **liderar, coordinar, implementar y sostener la estrategia de internacionalización**. Comprende la consolidación de una institucionalidad específica, la articulación con actores públicos, privados y académicos, el acceso y gestión de oportunidades de cooperación y financiamiento internacional, y la incorporación de mecanismos de planificación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas.

Se trata del **pilar habilitante de toda la estrategia**, ya que proporciona las condiciones institucionales necesarias para garantizar su implementación, continuidad y sostenibilidad.

Pilar 2. Posicionamiento internacional y desarrollo económico

Busca aprovechar la internacionalización para **fortalecer el posicionamiento de Luján de Cuyo y generar nuevas oportunidades económicas** para el territorio. Comprende la consolidación de su liderazgo como Capital Mundial del Malbec y destino de experiencias de alto valor, la promoción internacional de los sectores priorizados, el fortalecimiento de las exportaciones, la atracción y facilitación de inversiones y la construcción de liderazgo mediante redes, alianzas, eventos y otros espacios internacionales.

Constituye el principal ámbito de proyección externa de la estrategia, donde la identidad internacional se traduce en acciones concretas de posicionamiento, promoción y vinculación económica.

Pilar 3. Innovación y competitividad territorial

Busca utilizar la internacionalización como herramienta para **incorporar conocimiento, tecnología, innovación y talento que fortalezcan la competitividad del territorio**. Comprende la inserción internacional del ecosistema local de innovación, la vinculación de empresas, universidades y centros de conocimiento con actores y ecosistemas internacionales, la incorporación y aplicación de soluciones internacionales en los sectores estratégicos y el desarrollo y retención de talento.

Su función es **ampliar las capacidades del territorio y generar nuevas ventajas competitivas** a partir de su conexión con el conocimiento y la innovación internacional.

Los tres pilares conforman un **modelo integrado de internacionalización**. Las capacidades institucionales permiten coordinar actores y sostener la estrategia en el tiempo; el posicionamiento internacional y el desarrollo económico transforman la inserción internacional en oportunidades concretas para el territorio; y la innovación fortalece la competitividad futura del municipio, permitiendo ampliar progresivamente la propuesta de valor construida a partir de su identidad internacional.

Sobre esta estructura se organizan los objetivos estratégicos que conforman la hoja de ruta para la implementación de la estrategia.

5.5. Objetivos estratégicos

Los **objetivos estratégicos** constituyen la principal referencia para **orientar la acción internacional** de Luján de Cuyo durante los próximos años. Definen los resultados esperados en términos de desarrollo territorial y proporcionan un marco común para orientar las decisiones, priorizar iniciativas y articular los distintos instrumentos de implementación propuestos en este informe.

Los objetivos que se presentan a continuación fueron elaborados a partir de la evidencia recopilada durante el proceso de acompañamiento técnico. En conjunto, buscan sintetizar los principales desafíos y oportunidades identificados para el territorio y ofrecer una propuesta coherente para orientar la política de internacionalización del Municipio.

No obstante, la definición de los objetivos institucionales constituye, en última instancia, una responsabilidad propia del Municipio, en el marco de sus procesos de planificación estratégica y presupuestaria. En este sentido, los objetivos incluidos en el presente informe deben entenderse como una **propuesta de lineamientos estratégicos, concebida como un insumo para que el gobierno municipal pueda revisarlos,**

priorizarlos, ajustarlos y validarlos de acuerdo con sus capacidades institucionales, recursos disponibles y prioridades de gestión.

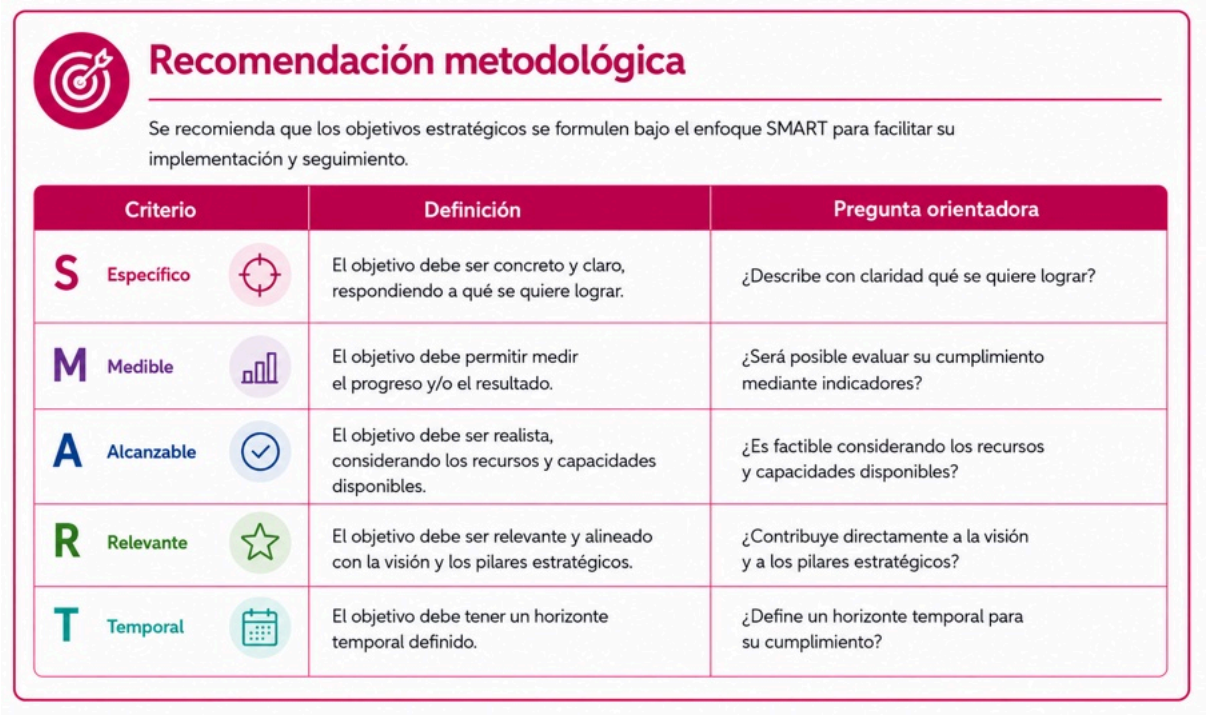
Tabla 14: Propuesta de objetivos estratégicos e indicadores

PILAR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES (EJEMPLOS)
1. Capacidades institucionales para la internacionalización	**OE1: Consolidar una institucionalidad municipal capaz de liderar, coordinar y sostener la estrategia de internacionalización de Luján de Cuyo.**	• Existencia de una función de internacionalización con mandato, equipo y presupuesto definidos. • Porcentaje de iniciativas prioritarias de la agenda internacional anual ejecutadas.
	OE2: Fortalecer los mecanismos de articulación entre el Municipio, el sector privado, las universidades y otros actores estratégicos para impulsar una agenda internacional compartida.	• Número de proyectos de internacionalización desarrollados conjuntamente con actores del territorio. • Porcentaje de esos proyectos que alcanzan los hitos acordados.
	OE3: Incrementar la capacidad del Municipio para acceder y gestionar oportunidades de cooperación internacional y financiamiento externo.	* Número de proyectos que obtienen cooperación técnica o financiamiento internacional. • Monto de financiamiento internacional efectivamente recibido para proyectos del territorio.
	OE4: Incorporar estándares internacionales de gestión, monitoreo y evaluación en las políticas vinculadas a la internacionalización del territorio.	* Porcentaje de iniciativas prioritarias con línea de base, metas y responsables de seguimiento definidos. • Porcentaje de recomendaciones de evaluación incorporadas a la planificación del período siguiente.
2. Posicionamiento internacional y desarrollo económico	**OE1: Consolidar el posicionamiento internacional de Luján de Cuyo como Capital Mundial del Malbec y destino de experiencias de alto valor.**	* Número de visitantes internacionales recibidos por el territorio. • Gasto promedio de los visitantes internacionales durante su estadía.
	OE2: Promover la internacionalización de los sectores productivos estratégicos del territorio para fortalecer su competitividad e inserción internacional.	* Número de empresas locales participantes en programas de internacionalización. • Número de empresas participantes que concretan su primera exportación o acceden a un nuevo mercado externo.
	OE3: Posicionar a Luján de Cuyo como un territorio atractivo para la inversión, el desarrollo empresarial y la radicación de proyectos estratégicos.	* Número de proyectos de inversión internacional acompañados que se concretan. • Monto de inversión internacional efectivamente materializada en los proyectos acompañados.
	OE4: Posicionar a Luján de Cuyo como un referente internacional entre los gobiernos locales mediante el liderazgo en redes, alianzas e iniciativas internacionales.	* Número de roles de liderazgo o coordinación ejercidos en redes e iniciativas internacionales. • Número de proyectos de cooperación o intercambio técnico derivados de esas vinculaciones.
3. Innovación y competitividad territorial	**OE1: Fortalecer la inserción internacional del ecosistema de innovación de Luján de Cuyo, vinculando empresas, universidades y centros de conocimiento con redes, instituciones y ecosistemas internacionales**	* Número de proyectos internacionales de innovación con participación de empresas, universidades o centros de conocimiento locales. • Número de instituciones locales participantes en esos proyectos.
	OE2: Promover la incorporación y aplicación de conocimiento, tecnologías y soluciones internacionales en los sectores estratégicos de Luján de Cuyo	* Número de soluciones desarrolladas o incorporadas mediante cooperación internacional que se implementan en el territorio. • Número de empresas o instituciones locales que adoptan esas soluciones de manera sostenida.
	OE3: Impulsar el desarrollo y la retención de talento para fortalecer la competitividad internacional del territorio.	* Número de personas que completan programas de formación vinculados con socios internacionales y sectores estratégicos locales. • Porcentaje de participantes que trabajan o emprenden en el territorio doce meses después de finalizar su formación.

A partir de esta propuesta, corresponderá al Municipio completar su operacionalización mediante la definición de metas específicas para cada período de gestión. Para ello, se

recomienda aplicar el enfoque SMART, procurando que las metas sean específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporalmente definidas.

Figura 7: Enfoque SMART para la formulación de objetivos estratégicos



5.6. Gobernanza

La implementación de la Estrategia de Internacionalización requiere de **una gobernanza clara, mecanismos de coordinación institucional y un sistema de seguimiento y evaluación** que permita monitorear la implementación de la estrategia y realizar los ajustes necesarios a lo largo del tiempo.

5.6.1. Diseño institucional

Uno de los principales consensos alcanzados durante el proceso participativo fue que **la internacionalización debe consolidarse como una política transversal del Municipio**.

A partir del análisis de experiencias internacionales exitosas y de la literatura especializada, se identifican **dos modelos institucionales aplicables a Luján de Cuyo**. Estos pueden concebirse como etapas de una evolución progresiva, aunque el segundo modelo también puede implementarse desde el inicio.

Modelo 1: creación de un Área de Internacionalización dependiente del Intendente

Una primera opción es la creación de un **Área de Internacionalización con dependencia directa de la máxima autoridad municipal**. Esta ubicación institucional le otorga la **legitimidad política** necesaria para coordinar transversalmente la implementación de la Estrategia de Internacionalización y promover la incorporación de la dimensión internacional en las distintas políticas públicas del municipio.

Bajo este esquema, la **función principal** del Área de Internacionalización consiste en coordinar, facilitar y articular la acción internacional del Municipio, asegurando la coherencia de la estrategia en el conjunto de la organización municipal. Esto no excluye que pueda tener **programas bajo su responsabilidad directa**, particularmente cuando su carácter transversal justifique una gestión centralizada, o cuando se trate de iniciativas piloto que requieran una primera etapa de diseño e implementación antes de ser transferidas para su continuidad al área sectorial especializada.

Figura 8: Modelo institucional 1

ÁREA	ROL	FUNCIONES PRINCIPALES
Área de Internacionalización	Coordinación estratégica de la política de internacionalización.	• **Definir** prioridades y lineamientos estratégicos de la política de internacionalización. • **Coordinar** la implementación de la estrategia con las áreas sectoriales. • **Promover** la articulación interna y externa con actores clave. • **Identificar** oportunidades internacionales y facilitar su aprovechamiento. • **Acompañar** y apoyar proyectos con dimensión internacional. • **Monitorear** avances, evaluar resultados y comunicar logros. • **Representar** institucionalmente al Municipio en la agenda internacional.
Áreas sectoriales	Implementación de las políticas sustantivas.	• **Diseñar y ejecutar** las acciones vinculadas a su competencia técnica. • **Incorporar** la dimensión internacional en sus planes y proyectos. • **Aportar** información, capacidades y recursos para la estrategia. • **Coordinar** con el Área de Internacionalización la participación en iniciativas, programas y redes internacionales.

La implementación de la propuesta requiere de un esquema institucional que defina con claridad los **mecanismos de coordinación** entre las distintas áreas del Municipio y su articulación con los principales actores del ecosistema territorial:

Figura 9: Esquema institucional propuesto para la etapa 1



Para fortalecer la coordinación, se propone la conformación de un **Gabinete Internacional**, integrado por representantes de las principales áreas municipales

vinculadas con la estrategia —como Producción, Turismo, Cultura, Ambiente, Innovación, Obras Públicas y Hacienda, entre otras—.

Este espacio funcionaría como instancia permanente de coordinación, planificación y seguimiento, permitiendo alinear las iniciativas sectoriales con los objetivos estratégicos definidos en este informe, sin alterar las competencias propias de cada dependencia.

Como complemento, se propone la creación de un **Consejo Asesor para la Internacionalización** de Luján de Cuyo, coordinado por el Área de Internacionalización e integrado por representantes del sector privado, las universidades, el sector turístico, cámaras empresariales, instituciones vinculadas al comercio exterior, organizaciones de la sociedad civil y otros actores relevantes del ecosistema territorial.

Este espacio tendría carácter consultivo y de articulación público-privada. Debería reunirse al menos 3 veces por año y ser liderado por la máxima autoridad municipal. El Consejo contribuye a la implementación de la Estrategia de Internacionalización, identifica oportunidades, valida prioridades, y asume un rol de promotor de iniciativas conjuntas. Asimismo, funciona como una instancia de rendición de cuentas y construcción de consensos, fortaleciendo la apropiación de la estrategia por parte de los principales actores del territorio.

La propuesta retoma experiencias desarrolladas en otras ciudades, como el Consejo BA Global de la Ciudad de Buenos Aires, creado para acompañar la implementación de su estrategia de proyección internacional mediante la participación de referentes del sector privado, la cultura, la academia y las industrias del conocimiento.

Este modelo presenta **ventajas para una primera etapa de implementación:** puede ponerse en funcionamiento con rapidez, requiere una baja complejidad institucional y garantiza una fuerte articulación desde el centro del gobierno, favoreciendo la transversalidad de la política de internacionalización.

Modelo 2: Agencia de Internacionalización

Una segunda opción es crear una **Agencia de Internacionalización de Luján de Cuyo** que integre todas las competencias vinculadas a la internacionalización. Implica fusionar en un mismo organismo las capacidades vinculadas a inversiones y comercio exterior, economía del visitante internacional, e internacionalización propiamente dicha.

Esta alternativa está inspirada en modelos integrales como la Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín (ACI Medellín).

La principal ventaja de un esquema de este tipo es que permite ampliar el alcance de la API existente y evitar redundancias, integrando bajo una misma organización especializada las principales funciones vinculadas con la proyección internacional del municipio. Un modelo de este tipo también facilita la articulación entre el municipio, el sector privado, las universidades y otros actores estratégicos del territorio. Finalmente, la Agencia podría contar con un **régimen administrativo propio** que le otorgue mayor

agilidad y flexibilidad operativa para la gestión de proyectos, la celebración de convenios y la administración de recursos. La nueva Agencia mantendría las funciones actualmente vinculadas a la atracción y facilitación de inversiones, incorporando progresivamente la ejecución de la Estrategia de Internacionalización mediante la **integración de nuevas competencias** en materia de posicionamiento internacional, cooperación internacional, promoción del comercio exterior, participación en redes internacionales e inteligencia territorial. De este modo, la Agencia se convertiría en el principal instrumento técnico para ejecutar la política internacional definida por el gobierno municipal, bajo el liderazgo del Intendente.

La propuesta parte de una clara diferenciación entre la conducción política y la ejecución técnica de la política internacional. La **definición de la Estrategia de Internacionalización**, sus objetivos, prioridades y lineamientos continuaría siendo responsabilidad del gobierno municipal, bajo el liderazgo del Intendente. La Agencia, en cambio, constituiría el instrumento técnico encargado de **ejecutar esa estrategia**.

Siguiendo la experiencia de la ACI Medellín, su **estructura** podría combinar una conducción político-institucional, encabezada por un **Presidente** y un **Consejo Directivo** responsable de velar por el cumplimiento de la estrategia definida por el gobierno municipal, con una **Dirección Ejecutiva** y **equipos técnicos especializados** encargados de su implementación.

La implementación de un modelo de estas características requiere capacidades institucionales consolidadas, un marco normativo adecuado, fuentes estables de financiamiento y mecanismos claros de gobernanza, transparencia y rendición de cuentas. Por este motivo, la creación de la Agencia no se plantea necesariamente como un requisito inicial para implementar la estrategia, sino como una evolución institucional de mediano plazo, una vez consolidada la Estrategia de Internacionalización y demostrado el valor agregado de la internacionalización.

5.6.2. Modelo de gestión, seguimiento y evaluación

La implementación de la Estrategia requiere un modelo de gestión que permita **transformar las definiciones estratégicas en resultados concretos**, asegurando mecanismos adecuados de **coordinación, planificación, seguimiento y evaluación**. Para ello, se propone un modelo basado en cinco principios que orientan la implementación y buscan asegurar la continuidad, articulación y capacidad de adaptación de la estrategia:

Figura 10: Principios del modelo de gestión



Sobre esta base, se deberá implementar un **sistema de seguimiento y evaluación** que permita monitorear los avances alcanzados, fortalecer la coordinación entre las áreas involucradas y orientar la toma de decisiones sobre la base de evidencia. La Estrategia debe entenderse como un **instrumento dinámico**, sujeto a revisiones periódicas que permitan incorporar aprendizajes, adaptar prioridades y responder a la evolución del contexto internacional y de las necesidades del territorio.

Se propone estructurar el seguimiento en tres niveles complementarios:

Figura 11: Niveles del sistema de seguimiento

NIVEL DE SEGUIMIENTO	OBJETO DE EVALUACIÓN	FRECUENCIA
1. Estrategia de internacionalización Incluye objetivos estratégicos y modelo institucional.	Revisión integral de la estrategia: objetivos estratégicos, indicadores, prioridades y modelo institucional.	Cada cuatro años.
2. Plan operativo anual Traducción de la estrategia al plan anual de gobierno.	Programas e iniciativas priorizados para el año, responsables, recursos y metas previstas.	Anual.
3. Metas de programas e iniciativas Seguimiento de la ejecución y resultados de cada programa o iniciativa.	Avance de las metas, actividades y resultados previstos para cada programa o iniciativa, identificando desvíos y necesidades de ajuste.	Mensual o trimestral, con la mayor frecuencia posible.

5.6.3. Rendición de cuentas públicas

La implementación de la Estrategia deberá incorporar **mecanismos periódicos de rendición de cuentas sobre sus avances y resultados**, tanto hacia la **ciudadanía** como hacia los **actores públicos, privados, académicos y sociales** que participan de la

agenda internacional del territorio. Esto permitirá transparentar los resultados alcanzados, fortalecer el compromiso de los socios estratégicos y sostener una agenda internacional compartida en el tiempo.

Para ello, se recomienda la elaboración y publicación de un **Informe Anual de Seguimiento de la Estrategia**, que sintetice los avances en los objetivos estratégicos, las principales acciones y resultados alcanzados, los desafíos identificados y las prioridades para el período siguiente.

6. Instrumentos para el posicionamiento y liderazgo internacional

El logro de los **objetivos estratégicos definidos en el Capítulo 5** requiere el desarrollo de **instrumentos específicos** que permitan implementar la estrategia de internacionalización y consolidar el posicionamiento de Luján de Cuyo como un territorio con identidad propia, proyección global y capacidad para generar vínculos internacionales que impulsen su desarrollo.

En esa lógica, los capítulos 6 y 7 desarrollan un conjunto de **instrumentos destinados a fortalecer el posicionamiento, el liderazgo y la reputación internacional de Luján de Cuyo**, mediante acciones concretas para la participación y liderazgo en redes y eventos internacionales, la obtención de premios y certificaciones, la presencia en *rankings* internacionales, guías y publicaciones especializadas, y la atracción de inversiones. Estos instrumentos surgen de las oportunidades identificadas en el diagnóstico y de los aprendizajes del *benchmark*, y constituyen **ejemplos concretos para orientar la implementación de la estrategia, sin agotar el conjunto de programas, proyectos y acciones que el Municipio podrá desarrollar para alcanzar sus objetivos**.

6.1. Redes internacionales

6.1.1. ¿Por qué participar en redes internacionales?

La participación en redes internacionales constituye uno de los principales instrumentos para fortalecer la implementación de la Estrategia de Internacionalización de Luján de Cuyo. **No representa un objetivo en sí mismo, sino un medio para contribuir al logro de los objetivos estratégicos** definidos en el Capítulo 5, fortaleciendo la capacidad del Municipio para generar cooperación, acceder a conocimiento y financiamiento, incrementar su visibilidad internacional y asumir un rol más activo en las agendas globales relevantes para el territorio.

Figura 12: Relevancia estratégica de la participación en redes internacionales



En este sentido, la participación en redes debe entenderse como una **política estratégica y orientada a resultados**, mediante un portafolio alineado con la identidad internacional, los atributos priorizados y los objetivos estratégicos de Luján de Cuyo. Más que ampliar la cantidad de membresías, se busca participar en aquellas redes que contribuyan a reforzar el posicionamiento que el territorio quiere proyectar y, al mismo

tiempo, generen oportunidades concretas de cooperación, asistencia técnica y financiamiento, permitan incorporar buenas prácticas y fortalecer capacidades locales, y favorezcan el liderazgo internacional del Municipio.

Figura 13: Modelo de participación estratégica en redes internacionales



6.1.2. Situación actual de Luján de Cuyo

El relevamiento realizado evidencia que Luján de Cuyo ya participa en diversas iniciativas y programas internacionales vinculados con la innovación pública, la gestión basada en datos y el gobierno abierto. Estas experiencias han permitido al Municipio construir vínculos con organizaciones de referencia y generar una base de relacionamiento internacional sobre la cual profundizar su estrategia de participación en redes.

Estas experiencias constituyen un punto de partida relevante para consolidar una participación sistemática en redes internacionales, alineada con los objetivos estratégicos del Municipio.

6.1.3. Tendencias internacionales en la participación en redes de gobiernos locales

Con el objetivo de identificar las mejores oportunidades de inserción internacional para Luján de Cuyo, se realizó un relevamiento sistemático de más de **90 redes, plataformas e iniciativas internacionales** potencialmente relevantes para gobiernos locales.

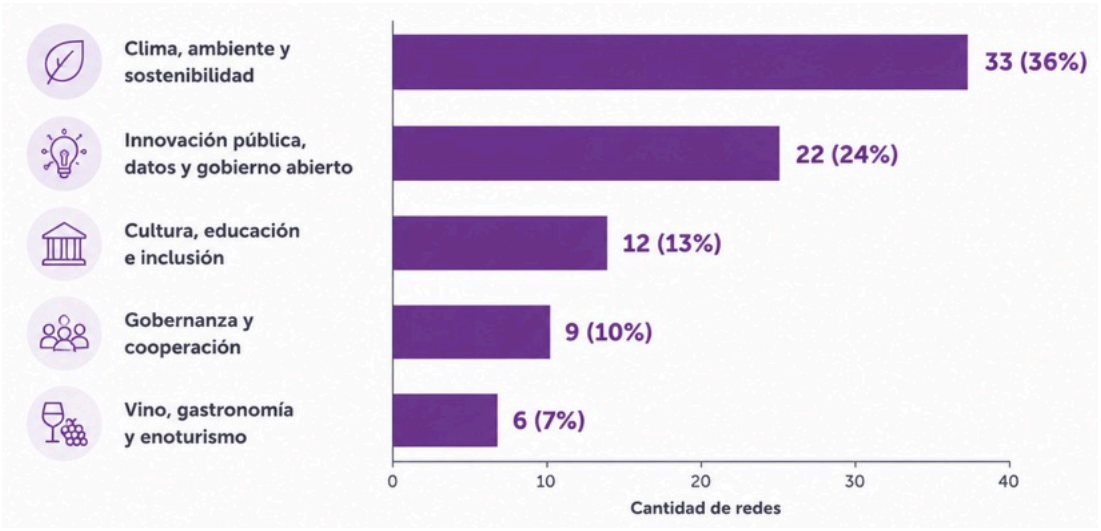
Figura 14: Universo de redes relevadas



El análisis permitió identificar tendencias sobre la oferta actual de redes, sus agendas prioritarias, los beneficios que ofrecen, las modalidades de acceso y la evolución reciente de los mecanismos de financiamiento. Estos hallazgos constituyen la base metodológica para la propuesta de portafolio estratégico desarrollada en la siguiente sección.

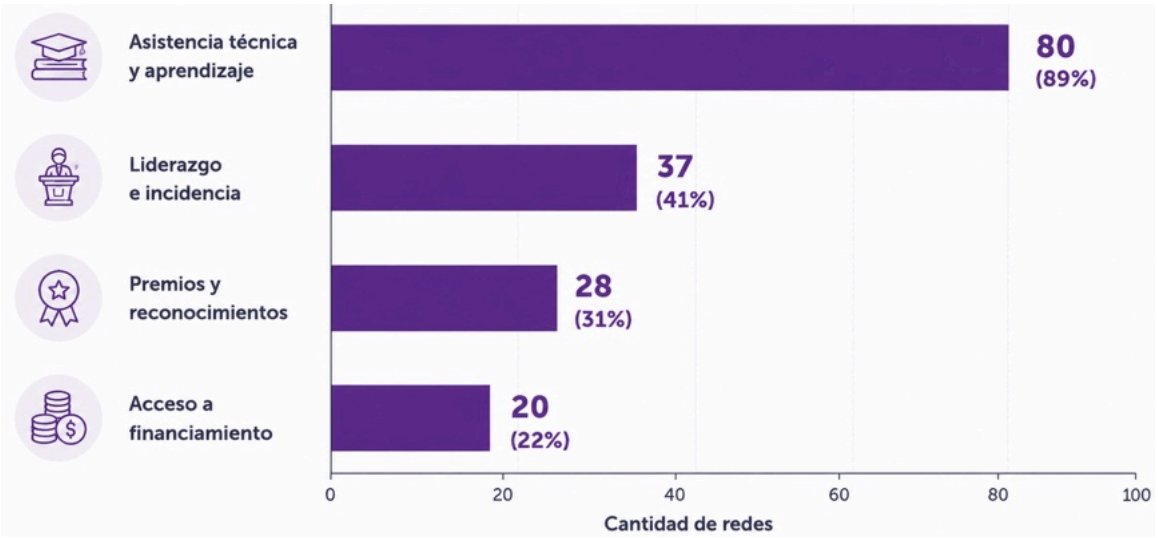
La **mayor concentración de redes y oportunidades internacionales** se encuentra actualmente en las **agendas de clima e innovación**, dos ámbitos en los que Luján de Cuyo ya presenta fortalezas y reconocimiento internacional.

Gráfico 1: Distribución de agendas temáticas



Aunque la mayoría de las redes ofrecen oportunidades de **aprendizaje, cooperación y asistencia técnica**, solo una proporción reducida facilita el acceso a **recursos financieros**. Estos pueden adoptar distintas modalidades, desde financiamiento directo para la ejecución de proyectos hasta recursos para su preparación o vinculación con fondos y organismos financiadores.

Gráfico 2: Beneficios asociados de la participación en redes internacionales



El análisis realizado permite identificar **tres tendencias relevantes en el financiamiento internacional para gobiernos locales**:

Mayor concentración de recursos en agendas de desarrollo sostenible y acción climática. Una parte significativa de las oportunidades de financiamiento se orienta a proyectos vinculados con mitigación y adaptación climática, biodiversidad, movilidad sostenible, economía circular y resiliencia urbana, a través de instrumentos como el **Global Environment Facility (GEF)**.

Mayor importancia de la preparación de proyectos. Se han consolidado instrumentos específicos, como el **City Climate Finance Gap Fund** y la **C40 Cities Finance Facility**, destinados a ayudar a los gobiernos locales a transformar iniciativas en proyectos técnicamente sólidos y financieramente viables, facilitando su posterior acceso a fuentes de financiamiento.

Mayores exigencias sobre la calidad y madurez de los proyectos. El acceso a recursos requiere crecientemente propuestas con objetivos claros, evidencia e indicadores, viabilidad técnica y financiera, capacidad institucional para su implementación e impactos medibles, así como potencial de escala o replicabilidad.

Estas tendencias refuerzan la necesidad de que Luján de Cuyo desarrolle **capacidades permanentes** para identificar oportunidades, formular y preparar proyectos, y gestionar recursos internacionales.

La **modalidad de acceso** constituye un criterio relevante para la selección de redes, ya que permite identificar la vía institucional que Luján de Cuyo debe utilizar para vincularse con cada una de ellas. El análisis distingue **tres modalidades:**

Acceso directo. Redes, plataformas o programas a los que el Municipio puede adherir o postularse directamente, siempre que cumpla los requisitos establecidos. **Ejemplos: Mercociudades, Mountain Partnership o CitiesWithNature.**

Acceso mediado. Espacios en los que Luján de Cuyo puede participar o aprovechar oportunidades a través de otro nivel de gobierno, una institución miembro o un organismo habilitado. Requieren, por lo tanto, una estrategia de articulación con esos actores. **Un ejemplo particularmente relevante es Great Wine Capitals, donde Mendoza es miembro y constituye la vía para que Luján de Cuyo y sus actores vitivinícolas aprovechen las oportunidades de la red.**

Elegibilidad restringida. Redes cuyo acceso está condicionado por requisitos institucionales, territoriales o de escala que pueden limitar o impedir la membresía directa de Luján de Cuyo. **Por ejemplo, C40 está orientada a grandes ciudades y UCCI a capitales iberoamericanas.** En estos casos, corresponde evaluar otras modalidades de vinculación o priorizar espacios más adecuados al perfil del municipio.

Síntesis estratégica

El análisis realizado evidencia que el ecosistema internacional de redes ofrece un **amplio conjunto de oportunidades** para los gobiernos locales, aunque con beneficios y modalidades de acceso muy diversas. La concentración de oportunidades en agendas como innovación, sostenibilidad y acción climática, la disponibilidad de instrumentos de asistencia técnica y preparación de proyectos, y las distintas vías de acceso a redes y recursos internacionales refuerzan la **importancia de adoptar una estrategia de participación selectiva y orientada a resultados**.

A partir de estos hallazgos, las secciones siguientes presentan una **propuesta para orientar la participación del Municipio en redes internacionales**, mediante criterios de priorización y un portafolio estratégico alineado con la identidad internacional y los objetivos estratégicos definidos en el Capítulo 5.

6.1.4. Criterios para priorizar redes

Con el objetivo de construir un portafolio de redes alineado con la Estrategia de Internacionalización de Luján de Cuyo, se propone una metodología de evaluación basada en cuatro criterios complementarios:

Figura 15: Criterios para priorizar redes

CRITERIO	PREGUNTA ORIENTADORA
1. Encaje estratégico Alineación con los objetivos y ejes estratégicos del territorio.	¿La red contribuye al posicionamiento de alguno de los atributos y ejes estratégicos definidos para Luján de Cuyo?
2. Beneficio esperado Valor y oportunidades concretas que puede generar la participación.	¿Qué oportunidades concretas ofrece la participación en la red (cooperación, asistencia técnica, liderazgo, financiamiento o reconocimiento)?
3. Viabilidad de acceso Facilidad o requisitos para ingresar y participar activamente.	¿La membresía es de acceso directo para el Municipio, requiere articulación con otros niveles de gobierno o presenta restricciones de elegibilidad?
4. Relación esfuerzo–capacidad Capacidades institucionales para participar y aprovechar la red.	¿El Municipio cuenta con las capacidades institucionales necesarias para sostener una participación activa y aprovechar las oportunidades que ofrece la red?

6.1.5. Portafolio estratégico de redes internacionales

Sobre la base de los criterios definidos, se propone un portafolio estratégico de redes internacionales organizado en **dos etapas de implementación**. Durante el primer año, el Municipio deberá trabajar simultáneamente en **consolidar las vinculaciones internacionales existentes e incorporarse selectivamente a nuevas redes de alto valor estratégico**. Una vez consolidada esta base, la segunda etapa propone avanzar hacia una participación de mayor intensidad, orientada a **asumir roles de liderazgo y ampliar la incidencia internacional** de Luján de Cuyo.

Esta secuencia busca **acompañar la maduración de la estrategia**: durante el primer año, el Municipio estará consolidando su estructura institucional, desarrollando capacidades, alineando a los actores involucrados y demostrando resultados concretos de la participación en redes; sobre esa base, podrá avanzar posteriormente hacia una presencia internacional de mayor liderazgo e incidencia.

Etapa 1. Consolidación y ampliación selectiva del portafolio (0–12 meses)

Durante el primer año se propone desarrollar **dos líneas de acción en paralelo**:

I - Consolidar las vinculaciones existentes, fortaleciendo y, cuando corresponda, formalizando la participación del Municipio en iniciativas con las que ya mantiene vínculos. Para cada una deberán definirse objetivos específicos, responsables institucionales y resultados esperados.

- 🌐**Red / Socio: Bloomberg Philanthropies** (City Data Alliance, What Works Cities, Global Mayors Challenge, CityLab y Fondo de Juventud y Acción Climática)
- 🌐**Red / Socio: Open Knowledge Foundation** (iniciativas de datos abiertos)
- 🌐**Red / Socio: Open Data Charter**
- 🌐**Red / Socio: Open Contracting Partnership**
- 🌐**Red / Socio: Global Partnership for Sustainable Development Data**
- 🌐**Red / Socio: Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS)**
- 🌐**Red / Socio: Virtuoso** (red internacional de turismo de lujo)

II - Incorporarse selectivamente a nuevas redes estratégicas, priorizando aquellas con mayor alineación con la identidad y los objetivos de la Estrategia y cuya modalidad de acceso permita comenzar a generar oportunidades concretas para el territorio.

- 🌐**Red: Great Wine Capitals Global Network** (participación a través de Mendoza[2])
- 🌐**Red: CitiesWithNature (ICLEI)**
- 🌐**Red: Mountain Partnership (FAO)**
- 🌐**Red: Adventure Travel Trade Association (ATTA)**
- 🌐**Red: Making Cities Resilient 2030 (UNDRR)**
- 🌐**Red: Red de Ciudades del BID**

[2] Great Wine Capitals Global Network tiene como miembro formal a Mendoza, por lo que Luján de Cuyo no participa mediante una membresía independiente. Su vinculación con la red se canaliza a través de la participación de Mendoza, principalmente mediante la articulación con EMETUR y ProMendoza. Esta modalidad permite al Municipio y a los actores vitivinícolas y turísticos locales aprovechar las oportunidades de promoción, intercambio, cooperación y reconocimiento que ofrece la red, incluyendo la participación en los Best Of Wine Tourism Awards.

🌐**Red: Open Government Partnership (OGP Local)**

🌐**Red: International Association of Science Parks and Areas of Innovation (IASP)**

La incorporación deberá ser selectiva: **el objetivo no es aumentar la cantidad de redes, sino construir un portafolio acotado, coherente y capaz de generar resultados.**

Etapa 2. Liderazgo y ampliación de la incidencia internacional (12 meses en adelante)

Una vez consolidado el portafolio inicial, se propone avanzar progresivamente hacia el ejercicio de **roles de liderazgo**, promoviendo una presencia más activa del Municipio en espacios de gobernanza, comunidades de práctica y agendas temáticas de relevancia internacional.

Asimismo, en esta etapa se recomienda un **monitoreo permanente** de nuevas oportunidades de participación, con el fin de mantener actualizado el portafolio estratégico en función de la evolución del ecosistema internacional de redes.

6.1.6. Participación estratégica en eventos internacionales

La participación en eventos internacionales constituye uno de los principales instrumentos para transformar la estrategia de internacionalización en oportunidades concretas para el territorio. Estos espacios cumplen tres funciones complementarias.

Aprendizaje: permiten acceder a tendencias globales, conocer experiencias de otras ciudades, intercambiar con especialistas y adoptar metodologías reconocidas internacionalmente.

Plataformas de posicionamiento internacional: ofrecen espacios para presentar experiencias, fortalecer la visibilidad institucional y consolidar la reputación del territorio ante gobiernos locales, organismos internacionales, universidades y potenciales socios.

Construcción de alianzas: buena parte de las cooperaciones internacionales, proyectos conjuntos, incorporaciones a redes y oportunidades de financiamiento surgen a partir de los vínculos generados en reuniones, mesas de trabajo y espacios de intercambio informal que tienen lugar durante estos eventos.

Alineación entre eventos internacionales y los ejes prioritarios de Luján de Cuyo

El relevamiento realizado evidencia una alta correspondencia entre la oferta internacional de eventos y los objetivos estratégicos definidos para Luján de Cuyo.

En materia de **turismo y vitivinicultura**, existen más de veinte eventos internacionales de referencia, entre ellos *Great Wine Capitals Annual Conference*, *UN Tourism Global Conference on Wine Tourism*, *IWINETC*, *FITUR*, *ITB Berlin*, *Tourism Innovation Summit* y *GDS Forum*, que ofrecen espacios para posicionar internacionalmente la propuesta de enoturismo y las experiencias del destino.

En **innovación pública y ciudades inteligentes**, el calendario internacional incluye más de treinta encuentros especializados, como *Smart City Expo World Congress*, Smart City Expo LATAM Congress, *Congreso NovaGob*, y *Bloomberg CityLab*, que permiten difundir iniciativas de transformación digital, modernización institucional y gobierno abierto.

En **sostenibilidad y acción climática**, eventos como la *COP31*, *Daring Cities*, *Climate Week NYC*, *ICLEI World Congress*, *CAF BiodiverCiudades* e *Innovate4Cities* articulan agendas de acción climática con oportunidades de cooperación, financiamiento y participación en redes internacionales.

Por último, en **gobernanza y cooperación regional**, espacios como el *Congreso CIDEU* constituyen ámbitos privilegiados para fortalecer la diplomacia municipal, el intercambio entre ciudades y la construcción de agendas comunes.

Luján como sede de eventos

La **organización y atracción de eventos internacionales** constituye una herramienta estratégica para fortalecer el posicionamiento de Luján de Cuyo y generar oportunidades de vinculación con actores internacionales. Experiencias como la de Essaouira (Marruecos), asociada desde hace más de 25 años al *Gnaoua and World Music Festival*; Cuenca (Ecuador), sede de eventos culturales como el Festival Internacional de Cine y la Bienal de Cuenca; o Termas de Río Hondo, en Santiago del Estero (Argentina), posicionada internacionalmente a partir del Gran Premio de MotoGP, muestran cómo un evento de alcance internacional puede convertirse en un activo permanente de la identidad y reputación de un territorio.

En el marco de esta Estrategia, se recomienda establecer como meta la atracción y consolidación en Luján de Cuyo de al menos un evento internacional de referencia, estrechamente vinculado con su identidad internacional y con vocación de permanencia en el territorio. Puede tratarse de un encuentro vinculado con el vino, la cultura, el turismo, la innovación u otro de los atributos priorizados; lo central es que alcance relevancia internacional, convoque periódicamente a públicos y referentes externos y logre construir una **asociación sostenida entre el evento y Luján de Cuyo**.

6.2 Premios, *rankings*, certificaciones y publicaciones especializadas internacionales

Al igual que la participación en redes internacionales, la postulación a premios, el seguimiento de *rankings* y la obtención de certificaciones no constituyen un fin en sí mismo, sino **instrumentos para fortalecer el posicionamiento internacional** del territorio y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en la estrategia.

Estos instrumentos permiten **validar internacionalmente las políticas públicas** impulsadas por el Municipio, **incorporar estándares de calidad y gestión** reconocidos, fortalecer la **reputación y visibilidad internacional** de Luján de Cuyo ante gobiernos, organismos internacionales, potenciales inversores, operadores turísticos y otros actores

relevantes. En este sentido, constituyen **mecanismos de validación externa** que permiten transformar capacidades, activos y políticas locales en señales reconocibles para actores internacionales que, en muchos casos, no conocen en profundidad el territorio.

Cada instrumento tiene el potencial de cumplir una función específica dentro de la estrategia. Los **premios** reconocen proyectos, políticas o resultados destacados; las **certificaciones** acreditan el cumplimiento sostenido de estándares internacionales previamente definidos; los ***rankings*** posicionan al territorio dentro de comparaciones internacionales que incrementan su visibilidad y fortalecen su reputación; y las **guías y publicaciones especializadas** contribuyen a proyectar sus atributos, experiencias y actores ante públicos internacionales específicos y a construir reputación en ámbitos vinculados con su identidad, como la vitivinicultura, la gastronomía, el turismo y la calidad de vida. En conjunto, constituyen herramientas complementarias para fortalecer el posicionamiento internacional de Luján de Cuyo.

En consecuencia, la participación en estas iniciativas debe responder a una **estrategia deliberada**, priorizando aquellas oportunidades que presenten una mayor contribución al posicionamiento internacional del Municipio y que resulten coherentes con su identidad, sus atributos diferenciales y los objetivos definidos en esta Estrategia.

6.2.1. Tendencias internacionales en premios, rankings, certificaciones y publicaciones especializadas

El relevamiento realizado identifica una amplia oferta de mecanismos vinculados con agendas de creciente relevancia para los gobiernos locales, particularmente **sostenibilidad y acción climática, innovación pública, transformación digital, ciudades inteligentes y gobernanza**. Al mismo tiempo, existen instrumentos sectoriales de alta visibilidad internacional vinculados con **la vitivinicultura, el turismo y la gastronomía** —incluidos premios, certificaciones, rankings y guías especializadas— que presentan una especial relevancia para Luján de Cuyo.

En este marco, la recomendación no consiste en buscar la mayor cantidad posible de reconocimientos, sino en **seleccionar aquellos que contribuyan directamente a validar y proyectar la identidad internacional** definida en esta Estrategia. Para ello, se propone combinar instrumentos vinculados con los **atributos más consolidados** del territorio —particularmente vino, turismo y calidad de vida— con otros que permitan proyectar **capacidades que la estrategia busca fortalecer**, como innovación, sostenibilidad y calidad de la gestión pública.

6.2.2. Estrategia para la participación en premios internacionales

La participación en premios internacionales debe responder a una estrategia selectiva y alineada con los objetivos de desarrollo y posicionamiento internacional del territorio. En lugar de postularse al mayor número posible de convocatorias, resulta conveniente priorizar aquellos reconocimientos que presenten un mayor grado de alineación con los objetivos estratégicos definidos para Luján de Cuyo.

Con este criterio, el relevamiento realizado identifica un conjunto de **premios potencialmente relevantes** para Luján de Cuyo. Esta selección constituye un punto de partida a partir del cual el Municipio deberá hacer un proceso de selección y priorización.

Vitivinicultura y agroindustria

La participación en premios internacionales vinculados con la excelencia vitivinícola, el enoturismo y la producción sostenible permite reforzar la identidad internacional del territorio, ampliar su visibilidad ante públicos especializados y consolidar su liderazgo como Capital Mundial del Malbec.

Los reconocimientos priorizados en este eje se orientan a validar internacionalmente la calidad de la producción vitivinícola, fortalecer el posicionamiento del destino enoturístico y consolidar la reputación del territorio dentro de las principales redes internacionales del sector.

🏆**Premio: Best of Wine Tourism Awards**
Organizador: Great Wine Capitals
Descripción: Reconocimiento global a experiencias turísticas de excelencia en regiones vitivinícolas.

🏆**Premio: Premios Latinoamérica Verde**
Organizador: Fundación Latinoamérica Verde
Descripción: Reconocimiento regional a proyectos ambientales y agrícolas que demuestren sustentabilidad e impacto medible.

Turismo y economía del visitante

La participación en premios internacionales permite fortalecer el posicionamiento del destino en segmentos de alto valor agregado, validar internacionalmente la calidad de las experiencias ofrecidas y consolidar una narrativa territorial asociada al enoturismo, la gastronomía y el turismo sostenible.

Los reconocimientos identificados en este eje favorecen la diferenciación internacional del destino y contribuyen a incrementar su visibilidad frente a mercados, operadores turísticos y organismos especializados.

🏆**Premio: Creative Tourism Awards**
Organizador: Creative Tourism Network
Descripción: Reconocimiento global a destinos que desarrollan turismo creativo (experiencias que combinan arte, cultura, artesanía, gastronomía, naturaleza).

🏆**Premio: Green Destinations Top 100 Stories**
Organizador: Green Destinations
Descripción: Selección anual de 100 destinos turísticos con casos documentados y verificados de sustentabilidad.

🏆**Premio: GDS Awards**
Organizador: Global Destination Sustainably Movement
Descripción: Premios internacionales que reconocen destinos, organizaciones y profesionales en turismo sostenible.

🏆**Premio: World Travel Awards**
Organizador: World Media and Events Limited
Descripción: Premios de prestigio muy alto en industria global de turismo.

Innovación y economía del conocimiento

El fortalecimiento del ecosistema de innovación constituye uno de los pilares de la estrategia de diversificación productiva e internacionalización de Luján de Cuyo. En este marco, la participación en premios internacionales representa una herramienta para visibilizar las capacidades del territorio, proyectar internacionalmente sus iniciativas de innovación y fortalecer su posicionamiento como un ecosistema capaz de generar conocimiento, desarrollar talento y promover soluciones de alto valor agregado.

Los reconocimientos propuestos acompañan los objetivos estratégicos definidos para este sector, promoviendo la articulación entre gobierno, empresas, universidades y centros de conocimiento, el desarrollo y la retención de talento, la inserción internacional del ecosistema de innovación y la consolidación de un modelo de desarrollo territorial sostenible basado en el conocimiento y la innovación.

🏆**Premio: World Smart City Awards**
Organizador: Smart City Expo World Congress (Fira Barcelona)
Descripción: Uno de los principales reconocimientos internacionales para ciudades que desarrollan soluciones innovadoras en materia de transformación digital, gobernanza, sostenibilidad, movilidad, tecnología y gestión urbana.

🏆**Premio: Intelligent Community Awards**
Organizador: Intelligent Community Forum (ICF)
Descripción: Reconocimiento internacional a ciudades y regiones que fortalecen su competitividad mediante el desarrollo de la economía del conocimiento, la innovación, la conectividad, el desarrollo de talento y la articulación entre gobierno, empresas y universidades.

Fortalecimiento institucional y gobernanza

El fortalecimiento institucional constituye una condición transversal para la internacionalización del Municipio. Los premios internacionales vinculados con la innovación pública, el gobierno digital, la transparencia, la gestión basada en datos y la modernización del Estado permiten validar internacionalmente las capacidades institucionales desarrolladas por Luján de Cuyo y consolidar su posicionamiento como un gobierno local innovador.

Además de incrementar la visibilidad internacional del Municipio, estos reconocimientos facilitan la participación en redes especializadas, el intercambio de buenas prácticas y el acceso a nuevas oportunidades de cooperación técnica.

🏆**Premio: Gobernarte (BID)**
Organizador: Banco Interamericano de Desarrollo
Descripción: Reconocimiento a gobiernos locales por iniciativas de innovación pública implementadas con resultados verificables que mejoran servicios públicos o capacidades institucionales.

🏆**Premio: Guangzhou Award**
Organizador: CGLU - Organización Mundial de Ciudades y Gobiernos Locales Unidos
Descripción: Reconocimiento global de CGLU a iniciativas urbanas innovadoras implementadas con impacto medible.

🏆**Premio: Mayors Challenge**
Organizador: Bloomberg Philanthropies
Descripción: Convocatoria competitiva global a ciudades con ideas audaces y escalables para resolver problemas públicos.

Sostenibilidad

Los premios internacionales vinculados con la acción climática, la gestión ambiental, la biodiversidad y el desarrollo urbano sostenible permiten fortalecer la proyección internacional de las políticas impulsadas por el Municipio y consolidar una narrativa territorial alineada con las principales agendas globales.

Los reconocimientos incluidos en este eje contribuyen a visibilizar el compromiso del Municipio con el desarrollo sostenible y facilitan la vinculación con organismos internacionales, redes de ciudades y programas de cooperación especializados.

🏆**Premio: Green Solutions Awards**
Organizador: Construction21
Descripción: Reconocimiento internacional a edificios, distritos e infraestructuras sostenibles construidas u operativas.

🏆**Premio: UITP Awards**
Organizador: Unión Internacional Transporte Público
Descripción: Premios a proyectos de movilidad sostenible y transporte público implementados.

🏆**Premio: AIPH World Green City Awards**
Organizador: International Association of Horticultural Producers (AIPH)
Descripción: Reconocimiento internacional a iniciativas implementadas por ciudades que utilizan naturaleza, infraestructura verde y soluciones basadas en plantas para responder a desafíos urbanos.

6.2.3. Estrategia para la participación en *rankings* internacionales

Los *rankings* internacionales constituyen una **herramienta** cada vez más relevante para **evaluar el desempeño comparado de las ciudades y fortalecer su posicionamiento global.** Más allá de su valor reputacional, permiten identificar fortalezas, detectar brechas respecto de territorios de referencia y orientar políticas públicas alineadas con estándares internacionales. Asimismo, numerosos actores internacionales —entre ellos empresas, inversores, organismos multilaterales, universidades y talento altamente calificado— utilizan estos rankings como una fuente para la toma de decisiones sobre localización de inversiones, desarrollo de proyectos, cooperación y movilidad internacional.

Esta selección responde a un análisis específico de los atributos, sectores estratégicos y públicos objetivo priorizados en el presente informe:

> 📊 **CDP Cities A List Index**
> **Organizador:** CDP
> **Qué mide:** Transparencia, gestión y liderazgo de los gobiernos locales frente al cambio climático.
>
> 📊 **GDS-Index – Global Destination Sustainability Index**
> **Organizador:** GDS-Movement
> **Qué mide:** Desempeño sostenible de los destinos en dimensiones ambientales, sociales, gestión del destino y cadena de proveedores turísticos.
>
> 📊 **Nomad List**
> **Organizador:** Nomads
> **Qué mide:** Atractivo de los destinos para trabajadores remotos y nómades digitales, considerando variables como conectividad, costo de vida, seguridad, calidad de vida y valoración de la comunidad internacional de usuarios.
>
> 📊 **Best Cities for Local Food**
> **Organizador:** TasteAtlas
> **Qué mide:** Posicionamiento gastronómico de ciudades y destinos a partir de las valoraciones de platos y especialidades locales registradas en TasteAtlas.

La participación en rankings internacionales **requiere desarrollar acciones orientadas a mejorar las capacidades, atributos e indicadores que cada ranking evalúa**. Cuando el ranking contemple un proceso formal de inscripción o reporte, el Municipio deberá asegurar su participación periódica y la presentación de la información requerida. En otros casos, como *Nomad List*, donde no existe un proceso formal de participación municipal, la estrategia deberá orientarse a fortalecer los atributos evaluados y trabajar con los actores locales relevantes —en este caso, la comunidad de nómades digitales— para mejorar el posicionamiento del destino.

6.2.4. Estrategia para la obtención de certificaciones internacionales

A diferencia de los premios, que reconocen proyectos o resultados destacados, las certificaciones internacionales acreditan el **cumplimiento sostenido de estándares de**

gestión previamente definidos. Su principal aporte radica en fortalecer la credibilidad institucional del territorio, validar la calidad de las políticas públicas y demostrar capacidades de gestión ante organismos internacionales, potenciales inversores, empresas y otros actores estratégicos.

Además de contribuir al posicionamiento internacional del Municipio, las certificaciones impulsan procesos de mejora continua, favorecen la institucionalización de prácticas de gestión y promueven la adopción de estándares internacionales en ámbitos como el turismo sostenible, el gobierno basado en datos, la gestión ambiental y la transparencia. En este sentido, constituyen una herramienta complementaria a la estrategia de premios y rankings, orientada a consolidar capacidades institucionales que fortalezcan la proyección internacional de Luján de Cuyo.

Sobre la base del relevamiento realizado, se identifican **cinco certificaciones con especial potencial para fortalecer el posicionamiento internacional del Municipio.** La selección prioriza aquellas iniciativas que presentan un alto grado de alineación con los sectores estratégicos definidos en esta Estrategia y que, además del reconocimiento institucional, generan beneficios concretos en términos de visibilidad, acceso a redes internacionales y fortalecimiento de capacidades de gestión.

Figura 16: Certificaciones internacionales priorizadas

Certificación	Qué valida	Esfuerzo	Impacto
Green Destinations Certification	Destino turístico sostenible (estándares verificados)	🟡 Medio	Sello internacional de calidad; acceso a red global de destinos sostenibles
Tree Cities of the World (FAO)	Gestión urbana de árboles y espacios verdes	🟢 Bajo (anual)	Reconocimiento FAO; posicionamiento como ciudad verde
AIPH Green City Standard	Gobernanza e implementación de políticas de infraestructura verde y naturaleza urbana	🟡 Medio	Certificación internacional de las capacidades del gobierno local para planificar y gestionar el verde urbano
What Works Cities Certification	Gobiernos digitales innovadores (Bloomberg)	🔴 Alto (assessment exhaustivo)	Sello de calidad en gobierno digital; benchmark profesional
Índice de Datos Abiertos (Argentina)	Transparencia y apertura de datos municipales	🟡 Medio	Visibilidad nacional en gobernanza abierta; mejora competitividad institucional

6.2.5. Estrategia de posicionamiento en guías y publicaciones internacionales especializadas

La presencia en guías, *rankings* editoriales y publicaciones internacionales especializadas constituye un instrumento complementario para fortalecer la reputación internacional de Luján de Cuyo. A diferencia de los premios y certificaciones, en estos casos el posicionamiento depende principalmente de decisiones editoriales, evaluaciones de especialistas, críticos o comunidades profesionales, por lo que la acción del Municipio debe orientarse a **generar las condiciones, contenidos y relaciones que favorezcan una mayor visibilidad del territorio y de sus actores en medios internacionales de referencia**.

Luján de Cuyo cuenta con una base especialmente favorable para avanzar en esta dirección. Distintos establecimientos del territorio ya han alcanzado reconocimiento en medios y guías internacionales. Por ejemplo, la *Guía MICHELIN* incluye a los restaurantes **Brindillas** y **Angélica Cocina Maestra**; **Kaiken Wines** alcanzó el puesto N.º 36 de *The World's 50 Best Vineyards 2025*, mientras que **Bodega Lagarde** ocupó el N.º 95. Asimismo, **Awasi Mendoza** y **Cavas Wine Lodge** cuentan con presencia editorial y reconocimientos de lectores de *Condé Nast Traveler*.

La oportunidad consiste en transformar estos reconocimientos individuales en una estrategia de posicionamiento del destino, promoviendo que la asociación con Luján de Cuyo sea explícita y recurrente. Para ello, se recomienda concentrar inicialmente los esfuerzos en publicaciones y guías internacionales vinculadas con los atributos centrales de su identidad: vitivinicultura, gastronomía, experiencias de alto valor y calidad de vida.

Figura 17: Posicionamiento en guías y publicaciones internacionales especializadas

Guía / publicación	Foco	Presencia actual
Guía MICHELIN	Gastronomía y hotelería	Presencia consolidada: Brindillas y Angélica Cocina Maestra con una Estrella MICHELIN; otros restaurantes seleccionados; Susana Balbo Winemaker's House & Spa Suites con Dos Llaves MICHELIN
The World's 50 Best Vineyards / 50 Best Discovery	Vitivinicultura y enoturismo	Presencia actual de bodegas del territorio, entre ellas Kaiken Wines y Bodega Lagarde
Decanter	Vino y enoturismo	Cobertura especializada de Mendoza, Cuyo y sus bodegas
Condé Nast Traveler	Turismo y hospitalidad de alta gama	Presencia de establecimientos del territorio, como Awasi Mendoza
Travel + Leisure	Turismo, experiencias y calidad de vida	Sin presencia territorial consolidada identificada en el relevamiento

A partir de esta preselección, se recomienda desarrollar una **estrategia de relacionamiento con medios y publicaciones internacionales especializadas**, articulada entre las áreas de internacionalización, turismo y comunicación y los principales actores privados del territorio. Esta estrategia podrá incluir la generación de contenidos y press kits internacionales, viajes de prensa y familiarización, vinculación con periodistas y especialistas, difusión de nuevos productos y experiencias y coordinación con bodegas, restaurantes, hoteles y operadores locales. El objetivo deberá ser incrementar progresivamente la presencia de Luján de Cuyo en publicaciones de referencia y, especialmente, lograr que el reconocimiento internacional que ya alcanzan sus actores privados contribuya también al posicionamiento de la marca territorial Luján de Cuyo.

6.3 Síntesis estratégica

La internacionalización de un territorio no se consolida únicamente mediante la definición de una visión estratégica o la formulación de objetivos de largo plazo. Su implementación requiere instrumentos que permitan proyectar internacionalmente los atributos del territorio, fortalecer las capacidades institucionales del gobierno local y generar vínculos sostenidos con actores estratégicos del ámbito global.

En este sentido, las recomendaciones de este capítulo constituyen herramientas complementarias que contribuyen a fortalecer el posicionamiento internacional de Luján de Cuyo desde distintas dimensiones. Mientras las **redes** facilitan el acceso a conocimiento, cooperación, financiamiento y espacios de incidencia, los premios permiten visibilizar y reconocer políticas públicas innovadoras; los ***rankings*** ofrecen referencias para orientar procesos de mejora continua; las **certificaciones** validan el cumplimiento de estándares internacionales de calidad y gestión; y las **guías y publicaciones especializadas** amplifican la visibilidad y reputación del territorio ante públicos internacionales específicos, particularmente en ámbitos como la vitivinicultura, la gastronomía, el turismo y la calidad de vida.

La estrategia propuesta para Luján de Cuyo parte de un criterio de **priorización y gradualidad**. En lugar de promover una participación amplia y dispersa, se recomienda concentrar los esfuerzos institucionales en aquellas iniciativas que presentan un mayor grado de alineación con los atributos diferenciales del territorio, los sectores estratégicos priorizados y los objetivos definidos en esta Estrategia. Este enfoque permite optimizar recursos, incrementar las probabilidades de éxito y maximizar los beneficios derivados de cada participación.

Asimismo, estos instrumentos deben entenderse como componentes de una **política pública permanente** y no como acciones aisladas. Su gestión requiere planificación, seguimiento de resultados, coordinación entre áreas municipales y una revisión periódica de las oportunidades que ofrece el ecosistema internacional. De este modo, la participación internacional deja de depender de iniciativas circunstanciales para transformarse en una función institucional orientada a generar valor público.

7. Instrumentos para la atracción de inversiones internacionales

El presente capítulo presenta un conjunto de **instrumentos** orientados a fortalecer la capacidad de Luján de Cuyo para **atraer inversiones internacionales** alineadas con sus atributos diferenciales, los sectores estratégicos priorizados y la visión de desarrollo definida en esta Estrategia de Internacionalización.

La evidencia internacional muestra que la atracción de inversiones trasciende las acciones de promoción. Requiere una **estrategia clara, capacidades institucionales especializadas, una propuesta de valor territorial competitiva, una cartera de proyectos de inversión y mecanismos de facilitación y acompañamiento** que reduzcan la incertidumbre de los inversores y favorezcan la concreción de los proyectos.

En este marco, los instrumentos propuestos buscan consolidar un **modelo integral** de atracción de inversiones, **combinando el fortalecimiento de la institucionalidad municipal con herramientas** orientadas a identificar oportunidades, estructurar proyectos, promover el territorio y acompañar a los potenciales inversores a lo largo de todo el proceso de inversión. El objetivo es transformar las ventajas competitivas de Luján de Cuyo en proyectos concretos que contribuyan a diversificar la economía, generar empleo de calidad y fortalecer la competitividad internacional del territorio.

7.1. Sectores estratégicos para la atracción de inversiones

El diagnóstico desarrollado en el Capítulo 3 permitió identificar los sectores con mayor potencial para fortalecer la inserción internacional y el desarrollo económico de Luján de Cuyo. Sin embargo, **no todos presentan el mismo grado de preparación para ser promovidos como oportunidades concretas de inversión**.

Por este motivo, se propone una metodología de priorización que permite clasificar los sectores identificados durante el diagnóstico según su nivel de preparación para la captación de inversiones. El objetivo no es establecer un ranking de importancia entre ellos, sino orientar la asignación de esfuerzos institucionales de promoción, facilitación y acompañamiento hacia aquellas oportunidades que presentan mejores condiciones para atraer inversión en el corto y mediano plazo.

Figura 18: Criterios principales de priorización



En lugar de asignar puntajes, la metodología distingue distintos niveles de preparación de las oportunidades de inversión, considerando aspectos como la existencia de activos consolidados, el potencial de atracción de inversiones, la capacidad de incidencia del Municipio y el grado de desarrollo de la información, la gobernanza y los instrumentos necesarios para su promoción.

Sobre la base de los resultados del diagnóstico y de estos criterios de análisis, se propone la siguiente clasificación de los sectores estratégicos para la atracción de inversiones.

Figura 19: Clasificación de los sectores estratégicos para la atracción de inversiones

PRIORIDAD INICIAL	• Vitivinicultura • Enoturismo • Turismo de experiencias • Gastronomía	Constituyen el eje con mayor nivel de consolidación, identidad territorial, ecosistema existente y capacidad de promoción inmediata.
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS CONDICIONADAS	• Logística y corredor bioceánico • Innovación, conocimiento y talento • Energía y servicios asociados a minería • Desarrollo urbano e inversiones inmobiliarias estratégicas	Presentan alto potencial de atracción de inversiones, pero requieren previamente fortalecer información, gobernanza, cartera de proyectos, articulación institucional o instrumentos específicos.
OPORTUNIDAD COMPLEMENTARIA	• Turismo de aventura, eventos y entretenimiento	Complementa la propuesta de valor turística del territorio y puede desarrollarse progresivamente mediante proyectos específicos.
OPORTUNIDAD A VALIDAR	• Horticultura exportadora y agroindustria complementaria	Requiere mayor evidencia, información sectorial y validación antes de incorporarse a una estrategia activa de promoción.

Esta clasificación no implica descartar sectores con potencial, sino ordenar la secuencia de trabajo de la función municipal de inversiones. La recomendación consiste en comenzar con una cartera acotada de oportunidades suficientemente preparadas, mientras se avanza paralelamente en la estructuración de aquellas iniciativas que requieren mayores niveles de información, coordinación y maduración institucional antes de su promoción activa.

7.2. Fortalecimiento de la función municipal de inversiones

El diagnóstico evidencia que Luján de Cuyo cuenta con una **base institucional favorable** para impulsar una estrategia de atracción de inversiones. El municipio dispone de una **Agencia de Inversiones** ya constituida, además de atributos territoriales diferenciales, y una matriz productiva competitiva.

Al mismo tiempo, el análisis identifica oportunidades para **consolidar sus capacidades institucionales**, particularmente en materia de información económica territorial, desarrollo de una cartera de oportunidades de inversión, protocolos de atención al inversor, seguimiento de proyectos, coordinación entre áreas municipales, medición de resultados y mecanismos sistemáticos de facilitación y acompañamiento.

Como se plantea en la **sección 5.6.1**, uno de los modelos institucionales posibles es la integración de las actuales funciones de relaciones internacionales e inversiones en una única Agencia de Internacionalización, alternativa que puede implementarse desde el inicio o como resultado de una evolución gradual del esquema institucional. Independientemente del modelo que adopte el Municipio, el presente capítulo se concentra específicamente en el fortalecimiento de la función de atracción de inversiones y en las capacidades que deberán desarrollarse para su adecuada implementación.

En este contexto, la principal recomendación del presente capítulo consiste en **fortalecer progresivamente la función municipal de atracción de inversiones**, evolucionando desde un esquema centrado principalmente en la promoción hacia un **modelo integral** capaz de identificar oportunidades, atraer, facilitar, acompañar y consolidar proyectos de inversión de manera sistemática.

Desde esta perspectiva, la atracción de inversiones deja de entenderse únicamente como una política de promoción para convertirse en una **función permanente de desarrollo económico**, incorporando de manera integrada tareas de **promoción, facilitación, aftercare, articulación institucional y gestión de barreras**, con el objetivo de transformar las ventajas competitivas del territorio en proyectos concretos de inversión.

Figura 20: Funciones de la política municipal de atracción de inversiones



Estas funciones no constituyen etapas independientes, sino **componentes permanentes** de una política municipal orientada a acompañar integralmente el recorrido del inversor.

Para consolidar esta función institucional, se proponen **cinco componentes prioritarios**:

Figura 21: Componentes para fortalecer la función municipal de inversiones

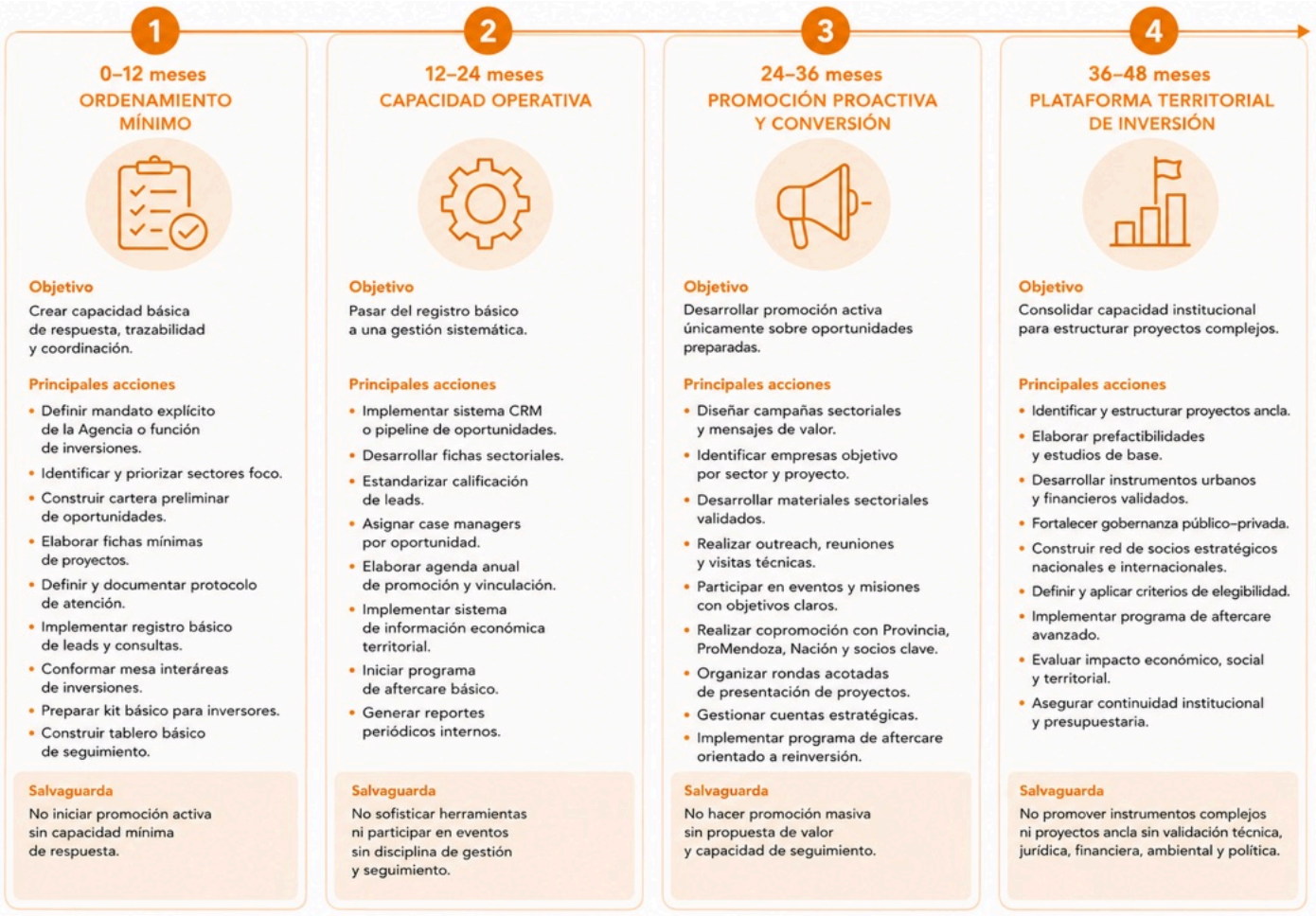
COMPONENTE	OBJETIVO
Mandato operativo y coordinación institucional	Definir con claridad las responsabilidades de la función municipal de inversiones y fortalecer los mecanismos de articulación entre las áreas involucradas.
Cartera de oportunidades de inversión	Desarrollar una cartera priorizada de oportunidades, con información estructurada que facilite su promoción y acompañamiento.
Atención y facilitación al inversor	Implementar protocolos, procedimientos y herramientas que permitan brindar respuestas ágiles y coordinadas durante todo el proceso de inversión.
Promoción selectiva y relacionamiento	Organizar una agenda de promoción enfocada en los sectores priorizados y en oportunidades concretas de inversión.
Seguimiento, aprendizaje y mejora continua	Incorporar mecanismos de registro, monitoreo y evaluación que permitan fortalecer progresivamente la gestión de oportunidades y retroalimentar la política pública.

7.3. Hoja de ruta para el fortalecimiento institucional

La implementación de una estrategia de atracción de inversiones requiere **desarrollar capacidades institucionales de manera progresiva**. La experiencia internacional demuestra que las agencias de promoción más efectivas no surgen de una expansión inmediata de funciones, sino de un **proceso gradual de consolidación organizacional**, incorporación de herramientas y profesionalización de la gestión.

En este marco, se propone una hoja de ruta de maduración institucional, donde cada fase incorpora nuevas capacidades sobre la base de las ya desarrolladas. La evolución entre etapas no depende exclusivamente del transcurso del tiempo, sino del cumplimiento de hitos que permitan consolidar la capacidad del Municipio para gestionar inversiones de manera cada vez más estratégica.

Figura 22: Hoja de ruta para la maduración institucional



Esta hoja de ruta permite orientar las prioridades institucionales del Municipio y ordenar la **incorporación gradual de nuevas funciones**, evitando asumir responsabilidades que todavía no cuentan con las capacidades necesarias para ser implementadas de manera sostenible. Se busca así consolidar una política de atracción de inversiones basada en procesos, coordinación interinstitucional y mejora continua, antes que en acciones aisladas de promoción.

7.4. Gobernanza para la atracción de inversiones

La implementación de la hoja de ruta requiere una **gobernanza simple, operativa y escalable**. Su propósito no es crear una estructura institucional más compleja ni multiplicar instancias de coordinación, sino ordenar responsabilidades, mejorar la articulación interna, facilitar la relación con los inversores y asegurar que las oportunidades identificadas puedan ser acompañadas de manera consistente.

Este modelo se apoya en **cinco principios de funcionamiento**:

Figura 23: Principios de funcionamiento



Estos principios se traducen en una gobernanza que parte de una idea central: **contar con un punto focal claro que coordine el recorrido del inversor y articule la respuesta del conjunto del Municipio.**



La gobernanza propuesta busca consolidar una función municipal de inversiones **liviana pero efectiva**, capaz de ordenar responsabilidades, coordinar actores y acompañar proyectos de manera consistente. No incorpora nuevos niveles de burocracia, sino que establece una arquitectura institucional que fortalece la capacidad del Municipio para atraer, facilitar y acompañar inversiones alineadas con su estrategia de desarrollo.