



**Trabajo Final de Licenciatura**

---

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA ARGENTINA**

**FACULTAD “TERESA DE ÁVILA”**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS POLÍTICAS Y  
RELACIONES INTERNACIONALES.**

**Carrera:** Licenciatura en Relaciones Internacionales.

**Alumno:** Cabaña Gamarra, Carolina.

**Director/a de trabajo final de licenciatura:** Barreto,  
Maximiliano.

**Codirector/a de trabajo final de licenciatura:** Cherini, Oriana.

**Título del trabajo final:** *“Las características de la actividad  
paradiplomática de la Ciudad de Rafaela durante el período  
2007-2018”.*

**Año de presentación:** 2020.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, por su amor inmenso, por enseñarme, apoyarme y acompañarme a lo largo de mi vida.

A mi director Maxi y a mi codirectora Oriana, dos personas que admiro y aprecio mucho, por escucharme, aconsejarme y motivarme en este proceso.

A mis amigos Mora y Julián, con los cuales crecimos a lo largo de esta carrera y ojalá sigamos haciéndolo día tras día.

## ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
RESUMEN.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Formulación del problema.....	10
1.2. Pregunta de investigación.....	12
1.3. Objetivos de investigación.....	12
1.3.1. Objetivo general.....	12
1.3.2. Objetivos específicos.....	12
1.4. Justificación del estudio.....	12
1.5. Factibilidad de la investigación.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Estado del arte.....	14
2.2. Marco conceptual.....	19
2.2.1. Paradiplomacia.....	19
2.2.2. Unidades subnacionales.....	23
2.3. Marco teórico normativo.....	25
2.3.1. Marco normativo nacional.....	25
2.3.2. Marco normativo provincial.....	26
2.3.3. Marco normativo municipal.....	29
2.4. Contexto Sociohistórico.....	32
3. MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1. Tipo de investigación.....	35
3.2. Selección de los casos y tipos de muestreo.....	36
3.3. Técnicas de recolección de datos.....	36
3.4. Procedimientos de recolección de datos.....	37
3.5. Plan de tratamiento y análisis de datos.....	38

3.5.1.	Categorización preliminar de la variable actividad paradiplomática. ....	40
3.5.1.1.	En cuanto al objetivo específico N°1. ....	41
	“Describir las relaciones bilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen hermanamientos de ciudades y los acuerdos bilaterales de cooperación internacional, durante el período de 2007-2018”. ....	41
	Relaciones Bilaterales. ....	41
	Hermanamientos de ciudades. ....	41
	Acuerdos Bilaterales de Cooperación Internacional. ....	41
3.5.1.2.	En cuanto al objetivo específico N°2. ....	42
	“Describir las relaciones multilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen la cooperación internacional descentralizada a través de redes: transregionales o globales durante el período de 2007-2018”. ....	42
	Relaciones multilaterales ....	42
	Redes Transregionales/Redes Globales. ....	42
3.5.1.3.	En cuanto al Objetivo específico N° 3. ....	43
	“Identificar el grado de desarrollo de las estrategias de relacionamiento institucional internacional de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”. ....	43
3.5.1.4.	En cuanto al Objetivo específico N°4: ....	44
	“Identificar el Grado de Institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”. ....	44
	I. Posicionamiento. ....	44
	II. Actores. ....	45
	III. Legalidad. ....	45
	IV. Planeamiento. ....	46
	V. Presupuesto. ....	46
	VI. Democratización. ....	46
4.	RESULTADOS. ....	49

4.1. Objetivo específico №1: “Describir las relaciones bilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen hermanamientos de ciudades y los acuerdos bilaterales de cooperación internacional durante el período de 2007-2018”.....	49
4.1.1. Hermanamientos.....	49
4.1.1.1. Hermanamiento Rafaela-Sigmarigendorf (Alemania). ....	50
4.1.1.2. Hermanamiento Rafaela-Fossano (Italia).....	51
4.1.1.3. Hermanamiento Rafaela-Carcabuey. ....	57
4.1.2. Acuerdos Bilaterales de Cooperación internacional.....	61
4.1.2.1. Asociación de Municipios de los Nonualcos (El Salvador). ....	61
4.1.2.2. Protocolo de Intenciones con el alcalde de Málaga, España.....	63
4.1.2.3. Gobierno del Distrito Mentougou, Pekín (República Popular China). 63	
4.2. Objetivo específico №2: “Describir las relaciones multilaterales de la ciudad de Rafaela que incluye la cooperación internacional descentralizada a través de redes: transregionales o globales durante el período de 2007-2018”.....	67
4.2.1. Redes Transregionales.....	68
4.2.1.1. Mercociudades. ....	68
4.2.1.2. RED-CTEI.....	71
4.2.1.3. Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur.....	72
4.2.2. Redes Globales. ....	73
4.2.2.1. CIDEU.....	73
4.2.2.2. Foro Eurolatinoamericano de Turino (Red Columbus).....	77
4.2.3. Cooperación multilateral/Participación o vinculación con organizaciones internacionales.....	77
4.2.3.1. Programa de Competitividad Territorial: Rafaela Emprende. ....	78
4.3. Objetivo específico №3: “Identificar el grado de desarrollo de las estrategias de relacionamiento institucional internacional de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”.....	82

4.4. Objetivo específico №4: “Identificar el Grado de institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”.....	90
5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES...	99
6. ANEXOS.....	109
6.1. Modelo de Entrevistas. ....	109
6.2. Entrevistas.....	110
7. BIBLIOGRAFÍA.....	130

### **ÍNDICE DE IMÁGENES**

Ilustración 1: Mapa Ubicación Geográfica Rafaela, Provincia de Santa Fe, República Argentina.....	34
---	----

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Competencias internacionales de la ciudad de Rafaela. (Elaboración propia). 25	
Tabla 2: Procedimiento recolección de datos por objetivos específicos. (Elaboración propia).....	38
Tabla 3: Teniendo en cuenta el marco teórico el siguiente cuadro contiene la identificación de la variable y dimensiones de estudio a partir del objetivo general. (Elaboración propia).....	41
Tabla 4: Clasificación de las estrategias de relacionamiento institucional internacional en el objetivo específico № 1 de: “Describir las relaciones bilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen hermanamientos de ciudades y los acuerdos bilaterales de cooperación internacional, durante el período de 2007-2018”. (Elaboración propia).....	42
Tabla 5: Clasificación de las estrategias de la dimensión estrategias de relacionamiento institucional internacional en el objetivo específico: “Describir las relaciones multilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen cooperación internacional descentraliza a través de redes: transregionales o globales durante el período de 2007-2018”. (Elaboración propia) .....	43
Tabla 6: Dimensión e indicadores del Objetivo específico №3: “Identificar el grado de intensidad de las estrategias de relacionamiento institucional internacional de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”. (Elaboración propia).....	44

Tabla 7: Dimensión e indicadores del objetivo específico №4: “Identificar el Grado de Institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”. .....	48
Tabla 8: Hermanamientos de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia).....	49
Tabla 9: Acuerdos bilaterales de cooperación internacional de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia).....	61
Tabla 10: Redes transregionales de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia).....	68
Tabla 11: Redes globales de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia).....	73
Tabla 12: Proyectos de cooperación internacional multilateral de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia).....	78
Tabla 13: Desarrollo de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período 2007-2011. (Elaboración propia) .....	82
Tabla 14: Desarrollo de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período 2011-2015. (Elaboración propia) .....	83
Tabla 15: Desarrollo de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período 2015-2018. (Elaboración propia) .....	83
Tabla 16: Grado de institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período 2007-2011. (Elaboración propia).....	91
Tabla 17: Grado de institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período 2011-2015. (Elaboración propia).....	92
Tabla 18: Grado de institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período 2015-2018. (Elaboración propia).....	92

## **RESUMEN**

La presente investigación tuvo como objetivo caracterizar la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela, Provincia de Santa Fe, durante el período 2007-2018, a través del análisis de dos dimensiones; las estrategias de relacionamiento institucional internacional y el grado de institucionalización. El período de tiempo abarcado se dividió en tres subperíodos que coinciden con mandatos de gobierno; 2007-2011/2011-2015/2015-2018.

La razón por la que se seleccionó a la ciudad de Rafaela para su estudio es por su visión temprana del accionar internacional de los actores subestatales, ya que fue uno de los primeros municipios que institucionalizaron un área para el desarrollo de las relaciones internacionales a nivel subnacional a partir del advenimiento de la democracia en la Argentina, en 1994. Y es a partir del año 2007 que se le otorga un mayor impulso y fortalecimiento institucional a la gestión internacional con la creación de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales.

Es un trabajo descriptivo, que buscó especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno de la Paradiplomacia. Dicho concepto se desarrolla dentro de la teoría de las Relaciones Internacionales del paradigma globalista, que hace referencia al accionar de actores subestatales.

Para cumplir con el objetivo general, se analizaron las dos dimensiones, mencionadas anteriormente. Por un lado, se observaron y describieron las relaciones bilaterales y las relaciones multilaterales, es decir, las estrategias de relacionamiento institucional internacional y a partir de comparar la cantidad de acciones llevadas a cabo en cada subperíodo se identificó el grado de desarrollo de estas. Por otro lado, a través del análisis de los indicadores posicionamiento, actores, legalidad, planeamiento, presupuesto y democratización, se identificó el grado de institucionalización de la ciudad.

Del análisis de los datos se concluye que, en cuanto al contenido de la gestión internacional; los hermanamientos representan el principal modo de cooperación bilateral. En tanto, en las relaciones multilaterales, la participación en redes de ciudades representa la principal forma de cooperación. Comparando ambas estrategias se observa que la cooperación bilateral supera a la multilateral en los tres subperíodos.

Respecto a los socios, es destacable la distinción entre internos y externos, ya que ambos cumplen una función importante. Entre los socios internos juegan un rol



fundamental instituciones locales que operan en el territorio, centros tecnológicos como el INTI, el INTA y las universidades. Los socios externos del conjunto de las relaciones bilaterales de Rafaela; fueron mayormente ciudades, regiones con las cuales se registraba lazos históricos, culturales, e intereses comunes; principalmente de países europeos; seguido por países latinoamericanos.

Pasando a las temáticas se encontró que son diversas. Bilateralmente se trabajó mayormente el desarrollo humano: educación, cultura, intercambios; y multilateralmente la principal área de cooperación se basó en el fortalecimiento institucional: intercambio de experiencias de gestión pública, conocimientos.

En cuanto a la dimensión institucional vale destacar que, el área encargada de las relaciones internacionales tiene un enfoque productivo-comercial, al ubicarse dentro de la estructura de la Secretaría vinculada con el desarrollo económico e innovación. Otras características que se concluyen son la falta de un plan estratégico y de comunicación a la sociedad, de la gestión internacional. También es destacable la necesidad de fortalecer capacidades, debido al personal reducido. Estos puntos junto con un presupuesto reducido, si bien es relevante y positivo destacar que el área de Relaciones Internacionales cuenta con un presupuesto propio; son considerados como factores que no han favorecido al desarrollo de actividades paradiplomáticas de la ciudad. Por otra parte, es relevante que las actividades paradiplomáticas de Rafaela se encuentran formalizadas a través de diversos documentos institucionales como el digesto municipal, ordenanzas, decretos.

Como recomendaciones, se marca la necesidad de contar con un registro sistemático y preciso de las actividades paradiplomáticas, un seguimiento que opere a modo de archivo y memoria de las actividades o proyectos, para medir el impacto de las acciones. También se resalta la necesidad de crear un plan estratégico para las Relaciones Internacionales de la ciudad que abarque a la mayor cantidad de actores del territorio estableciendo metas y prioridades de relacionamiento internacional a mediano y largo plazo en función de la realidad del territorio local y el entorno extranjero, e implicando a todas las áreas y departamentos sectoriales del gobierno local, logrando de este modo trabajar de manera transversal. Para que última instancia la actividad paradiplomática se convierta en política pública local.

## **1. INTRODUCCIÓN.**

### **1.1. Formulación del problema.**

“En un mundo cada vez mayormente globalizado, el Estado-Nación tradicional ha ido perdiendo presencia y poder, además, cediendo poco a poco parte de su soberanía y prerrogativas. De tal modo que los municipios y regiones al interior de este cobran una mayor autonomía y presencia en el ámbito internacional, llegando a consolidar relaciones económicas, culturales y políticas con otros actores internacionales” (Zeraoui, 2011, pág. 62).

Este fenómeno ha originado un nuevo campo de conceptualización, mayormente conocido como Paradiplomacia.

Noe Cornago Prieto define a la misma como la “implicación de los gobiernos subnacionales en las relaciones internacionales, a través del establecimiento de contactos formales e informales, permanentes o ad hoc, con entidades públicas o privadas, con el propósito de promover asuntos socioeconómicos o culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales” (Cornago, 2010, pág. 109).

Siguiendo esta línea de pensamiento de las Relaciones Internacionales y teniendo en cuenta este escenario favorecedor para regiones, provincias y municipios debido a la presencia de diversos factores como la creación de bloques regionales, la ampliación de los temas de agenda, la diversidad de actores, entre otros; a nivel nacional se puede observar que la ciudad de Rafaela -Provincia de Santa Fe- tiene el propósito de insertarse en el mundo a través del establecimiento de actividades paradiplomáticas.

Este interés surge en la década de los noventa cuando el municipio vira hacia una nueva forma de gestión de gobierno. Diferentes cambios tanto en el escenario global como en el marco nacional, se tradujeron a escala local en un proceso de descentralización administrativa con el traslado de mayores competencias a las provincias y municipios permitiéndole a Rafaela producir un salto cualitativo caracterizado por una serie de factores como la modernización del Estado Local, la dinámica del sector empresario, la ejecución de políticas de desarrollo, el acercamiento de los sectores público-privado-educativo y nuevos temas a trabajar en su agenda: cuestiones relacionadas a la producción, el empleo, la cultura, la educación, la salud y el medio ambiente (Aquilino y Santori, 2010).

Esta nueva modalidad en la gestión se ve plasmada en la creación de la Secretaría de Programación Económica en 1991. La misma contó con un Área de Internacionalización creada a partir del decreto 11.908 en el año 1994, la cual resultó novedosa y de gran importancia para nuestro enfoque, ya que fue uno de los primeros espacios para el desarrollo de las relaciones internacionales que se institucionalizaron en la Argentina a nivel subnacional a partir del advenimiento de la democracia. La primera área internacional de un municipio argentino fue en Buenos Aires en el año 1983, la segunda Rosario en 1992 y en tercer lugar Rafaela en 1994. El objetivo de la internacionalización radicó, en esta etapa, en intentar explotar al máximo los beneficios que cada región del mundo le podía brindar al municipio. La creación de este espacio dio cuenta de una “nueva mentalidad” de la gestión municipal donde la internacionalización fue pensada como una herramienta vinculada a trabajar fundamentalmente desde la óptica comercial, teniendo una visión reducida de las relaciones internacionales (Aquilino y Santori, 2010).

En el año 2007, se produce una modernización y reforma de la estructura de gobierno con relación a las funciones y ámbitos de incumbencia de las distintas Secretarías y Subsecretarías. Así, se crea la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, que reemplaza a la Secretaría de Programación Económica con el objetivo de otorgarle un mayor impulso y fortalecimiento institucional a la gestión internacional. Esta tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo sustentable de los sectores económicos de Rafaela, promoviendo la innovación y la internacionalización, propiciando empleos de calidad y la inclusión de sectores vulnerables, a partir de la construcción de espacios de diálogo y trabajo en conjunto con los actores del territorio (Rafaela, 2019). De esta manera, el área de Relaciones Internacionales emerge como una variable de gestión directa en la organización del Estado Municipal, llevándose adelante acciones específicas de cooperación internacional (Aquilino y Santori, 2010).

En este escenario, la presente investigación se propone hacer un análisis de las características de la actividad paradiplomática que ha desarrollado la Ciudad de Rafaela -Provincia de Santa Fe- durante el período comprendido entre 2007, año de creación de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, y el año 2018 inclusive, caracterizando y analizando sus *estrategias de relacionamiento institucional internacional*, es decir tanto de sus relaciones bilaterales como multilaterales e identificando el *grado de institucionalización* desarrollado durante este período.

## **1.2. Pregunta de investigación.**

¿Cuáles son las características de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018?

## **1.3. Objetivos de investigación.**

### **1.3.1. Objetivo general.**

-Caracterizar la actividad paradiplomática a través del análisis de las *estrategias de relacionamiento institucional internacional* y del *grado de institucionalización* desarrollado durante el período de 2007-2018.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

-Describir las relaciones bilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen hermanamientos de ciudades y los acuerdos bilaterales de cooperación internacional.

-Describir las relaciones multilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen cooperación internacional descentralizada a través de redes: transregionales o globales.

-Identificar el grado de desarrollo de las estrategias de relacionamiento institucional internacional.

-Identificar el grado de institucionalización de la ciudad de Rafaela.

## **1.4. Justificación del estudio.**

El estudio de este caso aporta a la institucionalización de la actividad internacional del municipio de Rafaela, ya que contribuye con la sistematización de datos, la memoria, y el registro de la gestión internacional del actor subnacional en cuestión, permite una comprensión del objeto de estudio desde la perspectiva de las Relaciones Internacionales y constituye un aporte a la disciplina ya que la “Paradiplomacia” es un fenómeno de estudio y de interés creciente.

Investigar la experiencia de la ciudad de Rafaela será también un aporte al estudio paradiplomático de la región en la cual se encuentra inserta la localidad, ya que el estado del arte encontrado es escaso.

Se seleccionó la Ciudad de Rafaela por ser una de las pioneras en la creación de áreas internacionales en la región. Desde la creación del Área de Internacionalización en 1994 dependiente de la Secretaría de Programación Económica y aún más desde el año 2007 que se crea la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales ha

logrado institucionalizar estrategias de relacionamiento internacional que le ha permitido creciente actividad en el escenario internacional.

El recorte temporal es definido por la creación de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, que reemplaza a la Secretaría de Programación Económica con el objetivo de otorgarle un mayor impulso a la gestión internacional en el año 2007 y culmina lo más reciente posible en el año 2018. Este segmento temporal permite abordar tres mandatos de gobierno de cuatro años cada uno en su totalidad.

#### **1.5. Factibilidad de la investigación.**

La investigación es factible de realizar gracias a la disponibilidad y acceso a documentos Web específicos para el trabajo, así como también el contacto vía e-mail con la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales de la ciudad de Rafaela.

Por otro lado, también es viable las entrevistas personales con informantes claves que surjan a lo largo de la investigación por la proximidad territorial y los recursos de la investigadora en cuestiones de movilidad.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Estado del arte.**

En cuanto a los antecedentes encontrados nos enfocamos en cuatro estudios realizados en la Argentina, es decir, estudios nacionales sobre la actividad paradiplomática de entes subnacionales que no solo describen a ésta, sino que elaboran estrategias para su análisis. Son estudios recientes que se basan en municipios de tres provincias diferentes, de distintos tamaños en cuanto a su población.

El primer trabajo es la publicación de Calvento Mariana: “La inserción internacional de los actores subnacionales: análisis de un proceso contemporáneo”; en la que busca ahondar en la temática particular de la inserción internacional de las unidades subnacionales indagando, en principio, acerca de las discusiones contemporáneas sobre el desarrollo de una política internacional por parte de los espacios subnacionales latinoamericanos, para luego analizar las principales estrategias de inserción internacional implementadas por los gobiernos locales de ciudades de tamaño intermedio de la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Para este fin, en base a análisis preexistentes y clasificaciones esbozadas en el estudio, Calvento elabora dos dimensiones para describir la participación y gestión internacional de los gobiernos subnacionales: las “estrategias de relacionamiento institucional internacional” y las “políticas de posicionamiento internacional”, realizando a su vez un análisis de las posibles acciones que cada una de ellas comprende. Llega a la conclusión de que las estrategias analizadas en los gobiernos municipales de la Provincia de Buenos Aires realzan la importancia de lo local como centro de conexión con el escenario internacional. La dimensión de relacionamiento institucional internacional se establece como el mayor ámbito de interacción que utilizan los actores subnacionales argentinos, con los hermanamientos de ciudades como las principales herramientas de gestión internacional a las que recurren frecuentemente los gobiernos municipales. En cuanto a las relaciones multilaterales de carácter transregionales, son la Red de Mercociudades y la Red Urb-AL las que han logrado una mayor participación de los gobiernos municipales. En lo que refiere a la dimensión de las estrategias de posicionamiento internacional, se destaca el desarrollo que han adquirido en los últimos años las políticas locales de comercio exterior, por impulso propio o externo, en la mayoría de los gobiernos municipales. En cambio, la utilización de las herramientas de marketing o Marca-Ciudad se constata en pocos casos, mientras que en la mayoría de los gobiernos municipales no se plantea este tipo de acciones.

De este trabajo, utilizamos para operacionalizar la variable *actividad paradiplomática* de la ciudad de Rafaela, la dimensión *Estrategias de relacionamiento institucional internacional*, tomando la definición de ésta como aquella que “agrupa los vínculos formales que se establecen con otros actores subnacionales e instituciones internacionales buscando construir relaciones de carácter bilateral y multilateral con la finalidad de generar, principalmente, vías de cooperación política y técnica” (Calvento, 2014, pág. 307). A su vez, cabe aclarar que, para establecer los objetivos específicos subdividimos a dicha dimensión en *relaciones bilaterales*, cuyas posibles acciones son los hermanamientos de ciudades; y los acuerdos bilaterales de cooperación internacional; y *relaciones multilaterales*, dentro de la cual se incluyen la cooperación internacional descentralizada y redes transregionales o redes globales.

En segundo lugar, se encuentra el trabajo de Agustina María Gasser denominado: “¿Cómo medir la internacionalización? Desarrollo de una herramienta para actores subnacionales”. En dicho trabajo la autora crea una herramienta para conocer el nivel de internacionalización de un actor local. Si bien analiza cuatro gobiernos locales de la Provincia de Santa Fe: Sunchales, Rafaela, Santa Fe y Rosario, sostiene que el método de análisis puede trasladarse a gobiernos regionales o provinciales que se denominan también entidades subestatales o subnacionales. La herramienta consiste en el estudio de dos dimensiones y una serie de indicadores en relación con cada una de ellas. El “Grado Institucionalización”, que hace referencia al carácter formal y normativo, medido a través de los siguientes indicadores: a) Posicionamiento, b) Actores, c) Legal, d) Planeamiento, e) Presupuesto y f) Democratización. Y por el otro lado, el “Grado de Desarrollo”, es decir, la práctica operacionalizada a través de los indicadores: a) Relaciones Bilaterales, b) Relaciones Multilaterales, c) Reconocimiento Internacional y d) Promoción internacional. Los resultados arrojados en la tesis de referencia sirvieron para obtener información acerca de la internacionalización de estas cuatro ciudades y una descripción particular del desarrollo internacional de las localidades elegidas durante el período de 2007 a 2013 (Gasser, 2017).

De este trabajo, utilizamos para operacionalizar la variable *actividad paradiplomática* de la ciudad de Rafaela, las dimensión *Grado de Institucionalización* propuesta por la autora, que hace referencia a la formalización de áreas específicas y especializadas en el organigrama del gobierno local, generando una estructura que responde a las necesidades específicas del área, con pautas determinadas y establecidas

de antemano, y cuya actuación podría predecirse más allá de las preferencias personales de los funcionarios. Y los indicadores respectivos mencionados anteriormente: el *Posicionamiento*, que refleja la existencia y ubicación del área de RRH en el organigrama del gobierno local; los *Actores*, es decir, la cantidad y capacitación del personal dedicado a las RRH; la *Legalidad*, que considera el marco legal en el que se encuadran las RRH, la existencia de un *Planeamiento* a largo plazo en la materia y objetivos establecidos para el cumplimiento del mismo, el porcentaje del *Presupuesto municipal* que se destina a las RRH y por último, la *Democratización*, que expresa la participación de la sociedad civil en el área y comunicación e información sobre las actividades que se realizan. También se utiliza la dimensión *Grado de Desarrollo*, que es una herramienta para medir la cuestión práctica, el desarrollo de las RR. II. Para la clasificación en Alto, Medio o Bajo el parámetro de medición es en relación con el número de acciones, comparando a los subperíodos entre sí (Gasser, 2017).

Daniel Ippolito, por su parte, en su artículo “Paradiplomacia de gobiernos no centrales: estudio de caso sobre Paraná y Concordia, Provincia de Entre Ríos, Argentina”; tiene como objetivo examinar la Paradiplomacia de Paraná y Concordia durante el periodo 2008-2015. Para analizarla propone una descomposición de la variable actividad paradiplomática en tres grandes dimensiones: Cooperación internacional al desarrollo, Promoción y proyección externa del municipio y Protocolar. Dentro de cada dimensión describe sus posibles acciones, temáticas y socios externos. De carácter eminentemente cualitativa, la investigación concluye que ninguna de las dos ciudades planificó estratégicamente su actividad paradiplomática, sin embargo, Concordia resultó ser más sobresaliente y efectiva. Ello se evidencia no solo en un mayor número de acciones y diversificación de ámbitos de actuación, sino también en la existencia de una oficina de Relaciones Internacionales y en una visión orientada hacia el desarrollo local por parte de la dirigencia política (Ippolito, 2016, pág. 5). Durante el periodo 2008-2015, la distribución por dimensiones de Concordia fue más o menos equitativa. En cambio, Paraná centralizó sus esfuerzos en acciones de promoción y proyección externa. Tanto los Estados nacionales como los gobiernos no centrales (GNC) del exterior que actuaron como socios de esta última ciudad fueron preponderantemente del Sur; mientras que Concordia tuvo una fluidez más acentuada con socios del Norte en el caso de GNC y del Sur para el caso de Estados nacionales, con la excepción de Francia (Ippolito, 2016).



De este trabajo, nos sirvió de aporte conceptual, categorías como *Cooperación internacional al desarrollo o CID*, las *áreas temáticas* propuestas como: comercio, cultura, innovación, producción, educación, turismo, infraestructura y desarrollo humano, fortalecimiento institucional, medio ambiente, salud y los *socios externos*: actores subestatales, estados nacionales, organismo o red internacionales; útiles para analizar las posibles acciones paradiplomáticas de la ciudad de Rafaela.

Por último, Cherini Oriana en su investigación “La actividad Paradiplomática de la Ciudad de Santa Fe a través de la Agencia de Cooperación, Inversión y Comercio Exterior durante el período de 2011-2016”; tiene como objetivo el análisis y descripción tanto de marco normativo que le proporciona a la Agencia capacidad de acción internacional como su actividad paradiplomática socioeconómica. Esta última actividad mencionada es clasificada en cooperación, comercio exterior e inversión. Concluye al final del trabajo que la actividad internacional de la ciudad de Santa Fe, a través de la Agencia durante el período mencionado, fue muy productiva en las áreas de cooperación principalmente y de comercio exterior en segundo lugar. El área de inversiones fue escasamente desarrollada. La Paradiplomacia de la ciudad generó contacto con actores internacionales principalmente de América Latina con países europeos, asiáticos y de Medio Oriente. También la agencia generó otro tipo de actividades paradiplomáticas como lo son la actividad protocolar de vínculos y relaciones formales con funcionarios públicos de otros países, entre otras.

De este trabajo, utilizamos el modelo de *Competencias internacionales*, en este caso atribuido a la Ciudad de Rafaela. Desglosando éstas en: *marco normativo nacional* (Constitución nacional), *marco normativo provincial* (Constitución provincial de Santa Fe) y *marco normativo Municipal* (Digesto Municipal). Y los siguientes conceptos para la categorización de la variable actividad Paradiplomática: *hermanamientos de ciudades y cooperación internacional descentralizada*.

Ahora bien, como antecedentes de estudios específicos sobre la gestión internacional de la ciudad de Rafaela, que sirvieron de aporte y base para la presente investigación se pueden mencionar los siguientes trabajos.

En primer lugar, se menciona el trabajo de investigación de Aquilino y Santori, titulado “La internacionalización de la trama público-privada: el caso de Rafaela”. Con un abordaje cualitativo, el objetivo que se plantea es analizar la internacionalización de

la trama público-privada a partir del estudio de caso particular de la ciudad de Rafaela. Para conseguir dicho fin el trabajo se divide en tres secciones: comienza con una caracterización teórica de los conceptos centrales; continua con una descripción de los actores públicos y privados haciendo referencia a sus procesos de fortalecimiento institucional y al tipo de cooperación internacional que se ha llevado adelante y finaliza tratando de dar respuesta a interrogantes planteados a modo de conclusiones.

Del análisis de las características de la internacionalización del sector público y privado, la investigación llega a la conclusión de que en el caso de la ciudad de Rafaela, la internacionalización de la trama público-privada ha estado caracterizada por: ser descentralizada (proviene de regiones, provincias, municipios o de organizaciones no gubernamentales) y con algunos rasgos de multilateral (otros Estados Nacionales), entender a la Gestión Internacional como una herramienta de mejora de las relaciones comerciales existentes y potenciales, estar enfocada en la cooperación científico-tecnológica y económica – empresarial y acompañada de procesos incipientes pero no suficientes de fortalecimiento institucional y planeamiento estratégico. Finalmente, se reconoce que el proceso de internacionalización de la ciudad de Rafaela fue producto de un círculo virtuoso donde se combinaron armoniosamente el liderazgo desde la política pública con una estrategia de desarrollo del privado basado en la exportación, en un contexto internacional favorable (Aquilino y Santori, 2010).

En segundo lugar, se encuentra el trabajo de Herrero, Ana Rosa titulado “La contribución de la cooperación descentralizada al desarrollo territorial de los gobiernos locales. El caso de la ciudad de Rafaela (1991-2011)”. Dicha investigación se plantea como objetivo analizar el vínculo de la cooperación descentralizada con el desarrollo territorial de los actores locales, y más específicamente la incidencia de la cooperación descentralizada de la ciudad de Rafaela sobre las políticas públicas locales impulsadas por el gobierno local entre 1991 y 2011 para promover el desarrollo territorial. Para demostrar dicho fortalecimiento de las políticas públicas, se parte de un enfoque metodológico descriptivo correlacional, analizando, en primer lugar, los distintos proyectos de cooperación descentralizada encarados por la ciudad de Rafaela. Luego, se observa la incidencia de estos sobre las políticas públicas locales, identificando si los proyectos reforzaron, innovaron o generaron políticas públicas locales.

El trabajo se divide en tres secciones, en primer lugar, desarrolla la evolución del paradigma de la cooperación al desarrollo, precisando el surgimiento y definición de la cooperación descentralizada, y detallando las distintas modalidades, enfoques y vías de esta. Al mismo tiempo se aborda el surgimiento, comportamiento y caracterización de la cooperación descentralizada en la ciudad de Rafaela a partir de 1991. En segundo lugar, se refiere a las políticas públicas locales, al desarrollo territorial. Y por último, analiza la incidencia de los proyectos de cooperación descentralizada, llevados a cabo por el gobierno de la ciudad de Rafaela, sobre las políticas públicas locales implementadas entre 1991 y 2011.

En dicha investigación se llega a la conclusión de que, en el caso de la ciudad de Rafaela, entre 1991 y 2011, existió una clara voluntad política, por parte del gobierno local, de utilizar a la cooperación descentralizada como una herramienta que contribuiría a impulsar el desarrollo local. Sin embargo, la misma fue percibida como una forma más de vinculación internacional y en ningún momento existió una estrategia exclusiva de cooperación descentralizada. De igual manera, se observa una evolución en la percepción de la cooperación descentralizada del municipio como instrumento para fortalecer las políticas públicas locales. En términos generales, Rafaela se caracterizó por llevar adelante un modelo de desarrollo productivo de un entramado industrial de pequeñas y medianas empresas, a partir de la creación de ambientes de competitividad territorial, centrado en la potenciación de factores culturales, tecnológicos, ambientales y de infraestructura locales. De esta manera, el gobierno local utilizó a la cooperación descentralizada como un instrumento para potenciar dichos factores locales, mediante el fortalecimiento de las políticas públicas locales (Herrero, 2012).

## **2.2. Marco conceptual.**

### **2.2.1. Paradiplomacia.**

Hacia los años setenta, se dan una serie de transformaciones en el escenario internacional, tales como el proceso descolonizador en África y Asia; el establecimiento de organizaciones internacionales; la multiplicación de las empresas multinacionales y la globalización económica; que se consolidaron y generaron interrogantes frente a los cuales la concepción Realista de las Relaciones internacionales no ofreció respuestas suficientes (Barreto, 2017). Esto inicia un debate teórico en la disciplina (realismo vs globalismo/interdependencia) que marcó un punto de inflexión a partir del cual se

incorporaron aspectos definitorios e innovadores, como la creciente participación de una pluralidad de actores internacionales antes ignorados, derivado de la teoría de la interdependencia compleja (Calvento, 2014).

En este contexto surge un:

---

*“(…) concepto que vino a cuestionar la concepción clásica y el privilegio exclusivo del Estado-Nación, ya que, debido a transformaciones en el escenario internacional, se deja traslucir la debilidad y falta de capacidad de los gobiernos centrales para resolver los problemas locales. Entonces, ante la creciente necesidad de las ciudades o regiones de canalizar las demandas domésticas, ya sean éstas motivadas desde lo económico, lo cultural, lo político, o bien, ante la situación de ocuparse de conflictos étnicos o fronterizos, se fueron proyectando hasta irrumpir en el plano mundial con el lógico afán de resolver esas cuestiones (…)”.* (Felli, 2015, pág. 24)

---

En efecto, el concepto al que nos referimos se conoce mayormente como Paradiplomacia, término propuesto por Duchacek, quien lo definió como: “las relaciones de los gobiernos no centrales con centros culturales, comerciales e industriales de otros Estados incluyendo relaciones con los gobiernos de Estados extranjeros. Y se distingue de la diplomacia normal en que es específica sectorialmente, más que en representar a la unidad territorial como un todo” (Duchacek, 1986).

La Paradiplomacia se desarrolla dentro de la teoría de las Relaciones Internacionales del paradigma globalista que hace referencia al accionar de actores subestatales (Cherini, 2017).

La literatura sobre relaciones internacionales de entes subnacionales es demasiado extensa, así como también sus resultados en diferentes regiones del mundo. Los estudios pioneros se dieron en Norteamérica y Europa (Ippolito, 2016). En esta última, la participación de las ciudades en las relaciones internacionales tuvo sus comienzos después de la Segunda Guerra Mundial, con el hermanamiento de algunas ciudades de la frontera entre Alemania y Francia, bajo la lógica de integración e interdependencia después del conflicto (Zeraoui y Castillo Villar, 2016).

Mas tardíamente se dio el interés sobre el tema en América Latina y el Caribe, con autores como García Segura (1996), Zeraoui (2013), entre otros (Ippolito, 2016).

Este concepto no ha estado ajeno a debates, que derivaron en un abanico conceptual de significados diversos. Es decir, dentro del estudio del rol que tienen los actores subnacionales en el escenario internacional, se pueden establecer diferenciaciones: por un lado, hay quienes la toman como constitutiva o complementaria de la política federal, como es el concepto de diplomacia convergente; y quienes la consideran opuesta a la política nacional, como es el caso del concepto de protodiplomacia, que representa una Paradiplomacia con visos al separatismo. Una segunda distinción es la que se da es entre los autores que consideran a la actividad paradiplomática reservada a los actores gubernamentales, como Cornago Prieto (2010) y Duchacek (1986) y aquellos autores que difieren, atribuyendo esta prerrogativa incluso a grupos culturales o nacionales, como Senhoras (2009), que incluye a todos los actores que tienen una actividad internacional, sean o no estatales: empresas o universidades. Como una última diferenciación a destacar, se pueden encontrar autores que ven la Paradiplomacia solamente como una actividad complementaria de la diplomacia tradicional, como lo define Hocking (2000: 50) en su diplomacia multiniveles, o en la diplomacia constitutiva de Kincaid (2003) que no ven una acción autónoma de las entidades subnacionales sino una política de sumisión al poder central. Y aquellos que consideran que no siempre la política internacional del actor local es un reflejo a pequeña escala de la política nacional. En este sentido, puede haber intereses divergentes en juego que se reflejan particularmente en las entidades fronterizas que defienden sus propias visiones (Zeraoui y Castillo Villar, 2016).

Para el caso argentino, Zubelzú (2008) considera que el término de gestión internacional o externa refleja adecuadamente la experiencia de las entidades subnacionales (Zubelzú, 2008, p. 36). Esto debido a que se considera que el termino Paradiplomacia, “(...) puede interpretarse como una actividad que duplica o compite con la del Estado nacional en un contexto cultural – el argentino - en el que el prefijo tiene más bien una connotación negativa incluso con visos de actividad ilegal (parapolicial, paramilitar) más que de acciones simultáneas o concurrentes (...)” (Calvento, 2014).

A pesar de estas diferentes denominaciones para el fenómeno, Paradiplomacia es el de mayor uso en el análisis internacional.

Para este trabajo adoptamos la definición elaborada por Cornago Prieto, que es una de las más utilizadas para estudios sobre *Paradiplomacia*, quien enuncia que es “implicación de los gobiernos subnacionales en las relaciones internacionales, a través

del establecimiento de contactos formales e informales, permanentes o ad hoc, con entidades públicas o privadas, con el propósito de promover asuntos socioeconómicos o culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales” (Cornago, 2010, pág. 109).

Por último, es necesario mencionar como marca Ippolito que en nuestro país la mayor parte de los trabajos realizados se han centrado en las provincias y en grandes aglomerados urbanos, mientras ciudades más pequeñas han recibido menor atención (Ippolito, 2016). También que “(...) la mayoría de las obras se enfocan a describir el proceso, no a explicarlo, menos aún en buscar un fundamento conceptual (...)” (Zeraoui, 2011, pág. 64)

Una destacable excepción es el trabajo de Calvento (2014) quien, basándose en ciudades de tamaño intermedio de la Provincia de Buenos Aires busca “ahondar sobre las causas de la variación en la inserción internacional de los gobiernos subnacionales” (Ippolito, 2016). “Calvento en su trabajo define a las estrategias de gestión internacional a las actividades que implementan los gobiernos locales para establecer relaciones internacionales, constituyendo novedosas formas de acción exterior, y no se utiliza el término política exterior, ya que se sostiene que la misma es atribución exclusiva del gobierno nacional” (Barreto, 2017).

En esta investigación utilizaremos para analizar y caracterizar la variable actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período 2007-2018, dos dimensiones. Por un lado, las “Estrategias de relacionamiento institucional internacional”, propuesta por Calvento, que se define como aquella que “agrupa los vínculos formales que se establecen con otros actores subnacionales e instituciones internacionales buscando construir relaciones de carácter bilateral y multilateral con la finalidad de generar, principalmente, vías de cooperación política y técnica” (Calvento, 2014, pág. 307). Cabe destacar que, si bien Cornago en su definición de Paradiplomacia habla de vínculos formales e informales, en la presente investigación solo se tendrán en cuenta los vínculos formales establecidos por la ciudad de Rafaela con entidades públicas o privadas, como lo menciona la dimensión anterior. Por el otro lado, la dimensión propuesta por Gasser, denominada “Grado de Institucionalización”, que hace referencia a la “formalización de áreas específicas y especializadas en el organigrama del gobierno local, generando una estructura que responde a las necesidades específicas del área, con pautas determinadas y

establecidas de antemano, y cuya actuación podría predecirse más allá de las preferencias personales de los funcionarios” (Gasser, 2017, pág. 34).

Se analiza tanto el carácter práctico, es decir, el desarrollo propiamente dicho de actividades paradiplomáticas por parte del municipio, como el carácter formal y normativo. Ambas son relevantes para caracterizar la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela, ya que muchas veces tener un fuerte dinamismo en el desarrollo práctico de actividades paradiplomáticas, no implican contar con un alto grado de institucionalización o viceversa.

### **2.2.2. Unidades subnacionales.**

En la disciplina de las Relaciones Internacionales, el concepto de actor internacional, es decir “(...) aquella unidad del sistema internacional (entidad, grupo, individuo) que goza de habilidad para movilizar recursos que le permitan alcanzar sus objetivos, que tiene capacidad para ejercer influencia sobre otros actores del sistema y que goza de cierta autonomía (...)” (Barbé, 2007:153) ha sufrido modificaciones y ampliaciones teóricas, especialmente desde los años setenta.

Al respecto, “la aproximación dominante durante más tiempo en las relaciones internacionales ha sido el realismo. Éste, en base a los actores, se define como estatocéntrico, siendo considerado el estado como actor por excelencia de las relaciones internacionales” (García Segura, 1992, pág. 13).

A nivel de la realidad internacional, desde el final de la Segunda Guerra Mundial la escena internacional ha asistido a la multiplicación, en número y variedad, de los actores que intervienen en ella. Pero es a partir de los años setenta que esta diversificación, cuantitativa y cualitativa adquirió nuevas dimensiones. Las circunstancias internacionales habían cambiado, la distensión había sucedido a la guerra fría y los temas de seguridad y defensa comenzaban a ocupar un segundo plano en una agenda internacional, cada vez más cargada de temas de carácter económico-social. A nivel de actores, los estados se habían multiplicado y diversificado, a la vez que otras entidades intervenían activamente en la escena internacional.

Desde la perspectiva de los actores internacionales, dos aproximaciones teóricas han intentado suceder al realismo. En primer lugar, la que, en los años setenta desafió al realismo político, apostando por el predominio de los actores transnacionales y por la ampliación de la gama de interacciones que desarrollan en el sistema internacional: el

transnacionalismo. En segundo lugar, aquéllas que, en los años ochenta, han pretendido ampliar el concepto de actor, añadiendo una dimensión subestatal a las categorías apuntadas por los transnacionalistas.

El paradigma teórico de las Relaciones Internacionales desde el cual se plantea la diversidad y proliferación de actores es el paradigma del sistema global. En él, Mansbach y sus colaboradores se centran en los actores subestatales. Éstos “(...) se convertirán en actores importantes con la certeza de los límites de crecimiento y ante las dificultades de los estados para responder a los retos de la interdependencia y a las demandas económico-sociales cada vez más apremiantes de los ciudadanos (...)” (García Segura, 1992).

Para comprender qué se entiende por actores subestatales, es necesario tener en cuenta, en primer lugar, que las nociones de “actor subestatal”, “actor subnacional” o “actor gubernamental no central”, “unidad subnacional” son utilizadas indistintamente (Barreto, 2017). En segundo lugar, que estos han ido adquiriendo presencia y poder en el escenario internacional. Los municipios y regiones al interior del Estado-Nación han ido cobrando una mayor autonomía y presencia en el ámbito internacional, llegando a consolidar relaciones económicas, culturales y políticas con otros entes subnacionales.

Según (García Segura, 1992) desde los años ochenta se ha hecho eco del fenómeno subestatal a nivel internacional. Es decir, se pone especial énfasis en la importancia de la actividad exterior de las entidades subestatales, tales como los estados federados, las comunidades autónomas, las regiones y/o los municipios.

En décadas recientes la intensificación de los vínculos internacionales y transnacionales, así como también cambios domésticos, han alentado a que los actores gubernamentales, componentes de unidades políticas estatales, desarrollen por sí mismos una variedad de acciones en diferentes materias en el escenario internacional. Esta tendencia abarca a distintos niveles subnacionales: regiones (en los casos en que agrupan a un conjunto de entidades como las provincias), provincias (y sus equivalentes Estados, Landers, Regiones, Cantones, Autonomías), y municipios (Iglesias; Iglesias; Zubeizú, 2008).

En este trabajo utilizaremos la definición de actores subnacionales propuesta por Fronzaglia que afirma que son “las unidades institucionales, o niveles del poder ejecutivo, que son componentes de un gobierno de un Estado Nacional: ciudades, estados, regiones, provincias, municipios u otros poderes locales” (Fronzaglia, 2005, p. 44). Para



identificarlos a estos actores internacionales (García Segura, 1992) propone tres características básicas que presentan: en primer lugar, es que son entidades territoriales, tienen una base física precisa. En segundo lugar, son gubernamentales, es decir, poseen determinados poderes y competencias. Y, por último, son unidades constituyentes de un Estado compuesto (federación, confederación) o de un Estado unitario con una administración territorial diversificada.

### 2.3. Marco teórico normativo.

Para comprender las competencias que tiene la ciudad de Rafaela a nivel internacional se analiza el marco normativo nacional, el marco normativo provincial y el marco normativo municipal.

**Tabla 1: Competencias internacionales de la ciudad de Rafaela. (Elaboración propia)**

Competencias internacionales			
Nacional	Provincial		Municipal
<b>Art.124: Constitución Nacional Argentina reformada en 1994.</b>	Preámbulo	Constitución Provincia de Santa Fe.	Art. 23: Digesto Municipal Rafaela.
	Art.25		
	Art.106		
	Art.107		

#### 2.3.1. Marco normativo nacional.

En el caso del marco normativo nacional se analiza la Constitución Nacional Argentina de 1853 y por última vez reformada en 1994.

Desde de la década del setenta se observa una creciente actividad internacional de los actores subnacionales. En el país el fenómeno de la Paradiplomacia “adquirió resonancia con la reapertura democrática, el proceso de integración fronteriza con Brasil, conjuntamente al proceso de descentralización administrativa del Estado nacional. Finalmente, el tema logró posicionarse con la reforma de la Constitución Nacional (CN) en 1994” (Ippolito, 2016, pág. 9). El accionar internacional de las entidades subnacionales en Argentina quedó limitado y enmarcado jurídicamente en los artículos 123 y 124 de la Constitución Nacional (Calvento, 2014, pág. 304).

Así la Reforma Constitucional de 1994 instituyó en “(...) el acto jurídico de reconocimiento de las provincias argentinas, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y los municipios como actores subnacionales facultados para realizar gestión internacional (...)” (Natalizio, 2007, pág. 51). Quedó establecido, que las provincias dictarán su propia constitución garantizando la autonomía municipal. También podrán crear órganos propios

con el propósito de favorecer el desarrollo económico y social; además podrán; además podrán celebrar convenios internacionales, siempre y cuando sean coherentes con la política exterior de la nación. Es decir que la diplomacia tradicional y la Paradiplomacia de provincias y municipios deber ser coherentes (Cherini, 2017).

---

**ART.123:** *Cada provincia dicta su propia constitución, asegurando la autonomía municipal y reglando su alcance y contenido en el orden institucional, político, administrativo, económico y financiero. (Constitucion Nacional, 1994)*

**ART.124:** *Las provincias podrán crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus funciones y podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno Federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional. La ciudad de Buenos Aires tendrá el régimen que se establezca a tal efecto.*

*Corresponde a las provincias el dominio original de los recursos naturales existentes en su territorio. (Constitucion Nacional, 1994)*

---

### **2.3.2. Marco normativo provincial.**

En el caso del marco normativo provincial se analiza la Constitución Provincial de Santa Fe creada en 1856 y ratificada en 1962.

- **Constitución de la Provincia de Santa Fe.**

#### **Preámbulo.**

En el preámbulo de la Constitución de Santa Fe se le da importancia, entre otros objetivos, al impulso del desarrollo económico bajo el signo de la justicia social, afirmando la vigencia del federalismo y del régimen municipal, otorgándole importancia a los municipios para el logro de este objetivo.

---

*Nos, los representantes del pueblo de la Provincia de Santa Fe, reunidos en Convención Constituyente con el objeto de organizar los poderes públicos y*

*consolidar las instituciones democráticas y republicanas para asegurar los derechos fundamentales del hombre; mantener la paz interna; afianzar la justicia; estimular y dignificar el trabajo; proveer a la educación y la cultura; fomentar la cooperación y solidaridad sociales; promover el bienestar general; impulsar el desarrollo económico bajo el signo de la justicia social; afirmar la vigencia del federalismo y del régimen municipal; y garantizar en todo tiempo los beneficios de la libertad para todos los habitantes de la Provincia, invocando la protección de Dios, fuente de toda razón y justicia, sancionamos esta Constitución. (Constitucion Provincial, 1962)*

---

### **Artículo 25.**

En el artículo 25 de la Constitución de provincial, se le reconoce a esta el objetivo de la promoción del desarrollo e integración económicos de su territorio, llevando a cabo acciones que deben ser concordantes con la economía nacional.

---

*El Estado provincial promueve el desarrollo e integración económicos de las diferentes zonas de su territorio, en correlación con la economía nacional, y a este fin orienta la iniciativa económica privada y la estimula mediante una adecuada política tributaria y crediticia y la construcción de vías de comunicación, canales, plantas generadoras de energía y demás obras públicas que sean necesarias. Facilita, con igual propósito, la incorporación de capitales, equipos, materiales, asistencia tecnológica y asesoramiento administrativo y, en general, adopta cualquier medida que estime conveniente. (Constitucion Provincial, 1962)*

---

- **Régimen Municipal.**

### **Artículo 106.**

Del art.106 del régimen municipal se desprende la facultad que tienen los municipios de gobernar sus intereses locales siempre y cuando sea en concordancia a las disposiciones de la Constitución y de las leyes de Santa Fe.

---

*Todo núcleo de población que constituya una comunidad con vida propia gobierna por sí mismo sus intereses locales con arreglo a las disposiciones de esta Constitución y de las leyes que se sancionen. Las poblaciones que tengan más de diez mil habitantes se organizan como municipios por ley que la Legislatura dicte en cada caso, y las que no reúnan tal condición como comunas. La ley fija la jurisdicción territorial de municipios y comunas y resuelve los casos de fusión o segregación que se susciten. (Constitucion Provincial, 1962)*

---

### **Artículo 107.**

En el art.107 se concede que los municipios son organizados por la ley, dándole las atribuciones necesarias para una eficaz gestión de sus intereses locales, a cuyo efecto la ley los proveerá de recursos financieros suficientes. Para este último fin, pueden crear, recaudar y disponer libremente de recursos propios provenientes de las tasas y demás contribuciones que establezcan en su jurisdicción.

---

*Los municipios son organizados por la ley sobre la base: 1) de un gobierno dotado de facultades propias, sin otras injerencias sobre su condición o sus actos que las establecidas por esta Constitución y la ley; 2) constituido por un intendente municipal, elegido directamente por el pueblo y por un período de cuatro años, y un Concejo Municipal, elegido de la misma manera, con representación minoritaria, y renovado bianualmente por mitades; y 3) con las atribuciones necesarias para una eficaz gestión de los intereses locales, a cuyo efecto la ley los proveerá de recursos financieros suficientes. A este último fin, pueden crear, recaudar y disponer libremente de recursos propios provenientes de las tasas y demás contribuciones que establezcan en su jurisdicción. Tienen, asimismo, participación en gravámenes directos o indirectos que recaude la Provincia, con un mínimo del cincuenta por ciento del producido del impuesto inmobiliario, de acuerdo con un régimen especial que asegure entre todos ellos una distribución proporcional, simultánea e inmediata. Estas mismas normas fundamentales rigen para las comunas, de acuerdo con su ley orgánica propia, con excepción de su forma de gobierno, el cual está a cargo de una Comisión Comunal, elegida directamente por el cuerpo electoral respectivo, y renovada cada dos años en su totalidad. Queda*

*facultada la Legislatura para cambiar con carácter general el sistema de elección de los intendentes por cualquier otro modo de designación.*  
(Constitucion Provincial, 1962)

---

### **2.3.3. Marco normativo municipal.**

Por último, en el caso del marco normativo municipal se analiza el Digesto municipal de Rafaela, última vez modificada en el año 2015.

En el año 2007 se produce una modernización y reforma de la estructura de gobierno de la ciudad de Rafaela con relación a las funciones y ámbitos de incumbencia de las distintas Secretarías y Subsecretarías. Es en este momento que se conforma la Secretaría Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales.

De esta manera, el área de Relaciones Internacionales emerge como una variable de gestión directa en la organización del Estado Municipal.

En el Digesto municipal en el Art.23º se le reconoce a esta secretaría las competencias de:

---

*1.- Contribuir a desarrollar y fortalecer la capacidad tecnológica y competitiva del sistema productivo de bienes y servicios de la ciudad y en particular, de las pequeñas y medianas empresas.*

*2.- Generar programas integrales donde se articulen y complementen las actividades científicas, tecnológicas y de innovación que den como resultado propuestas susceptibles de ser transferidas a los sectores productivos de la ciudad, optimizando y potenciando los recursos existentes y futuros, y teniendo como meta final la mejora en la calidad de vida de la comunidad, mediante el crecimiento productivo.*

*3.- Integrar y articular las actividades del Municipio con las desarrolladas por las diversas instituciones de ciencia, tecnología e innovación radicadas en la ciudad, la Provincia y la Nación (Universidades, Institutos, etc.) para la resolución integral de problemas de impacto directo en la sociedad.*

4.- *Detectar las nuevas oportunidades que se generan a partir de las cuales es posible organizar y promover la realización de proyectos productivos de alto valor agregado.*

5.- *Facilitar el surgimiento y crecimiento de una cultura emprendedora e innovadora.*

6.- *Promover el conocimiento como instrumento estratégico y central en la construcción del desarrollo sustentable.*

7.- *Promover la generación y aplicación del conocimiento e incentivar la formación de capital humano a través de la transferencia de saberes, tecnología y servicios.*

8.- *Impulsar acciones de cooperación científica y tecnológica a nivel internacional.*

9.- *Estructurar un régimen de promoción de microemprendimientos prestando especial apeno a la iniciativa de los jóvenes y a la innovación tecnológica.*

10.- *Asistir y asesorar a empresarios o instituciones en el ámbito de su competencia.*

11.- *Atender los temas vinculados con espacios físicos destinados a la radicación de áreas productivas.*

12.- *Celebrar convenios con instituciones públicas y privadas vinculadas a la temática del desarrollo local y la competitividad territorial.*

13.- *Propulsar la conformación de una red de vinculaciones entre los agentes e instituciones locales con el resto del mundo.*

14.- *Desarrollar planes de incentivos y programas de cooperación e internacionalización de las empresas y de las organizaciones de la ciudad, con el fin de vincular a Rafaela y su región de influencia con otras regiones del mundo.*

15.- *Mantener relaciones con los organismos provinciales y nacionales que desarrollan actividades de promoción de actividades económicas en el exterior.*

16.- *Alentar la participación de empresas locales en ferias, misiones y congresos que se desarrollen en el país y en todo el mundo.*

17.- *Planificar y elaborar programas de capacitación en distintas herramientas del comercio exterior destinados a pequeñas y medianas empresas de la ciudad y la región.*

18.- *Brindar información y asistencia técnica a las empresas locales para mejorar el acceso al crédito, gestionando la búsqueda de oferta financiera en distintos organismos públicos y privados.*

19.- *Promover la radicación de inversiones desuñadas al sector productivo de la ciudad.*

20.- *Gestionar la obtención y asignación de becas, pasantías e intercambios para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en sus distintos niveles.*

21.- *Acompañar el desarrollo de acciones y proyectos de emprendedores individuales, grupales y cooperativos, como facilitadores de los procesos de radicación.*

22.- *Organizar actividades vinculadas a la promoción y desarrollo del comercio y del turismo.*

23.- *Integrar y articular las actividades del Municipio en apoyo de los sectores productivos con los organismos e instituciones locales, provinciales y nacionales.*

24.- *Desarrollar, a través de distintos mecanismos \ estrategias, actividades de capacitación laboral que promuevan la mejora de la empleabilidad de jóvenes desocupados no contenidos en instituciones de Educación Formal, juntamente con las Secretarías de Desarrollo Social y Educación.*

*25.- Coordinar acciones con la Agencia de Desarrollo ACDICAR, con el Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDEL) y otros que pudieran crearse en temáticas afines a las competencias descriptas.*

*26.- Trabajar en coordinación con la Secretaría de Educación para la formación y capacitación de la población escolar y de la comunidad en temas relacionados al medio ambiente, su preservación e incidencia en la salud de la ciudad. (Digesto Municipal, 2015)*

---

Si bien todas las competencias son importantes para el desarrollo de actividades paradiplomáticas, destacamos para esta investigación la atribución que se le da a la secretaria para celebrar convenios con instituciones públicas y privadas con el objetivo del desarrollo local y la competitividad territorial; la promoción de vinculaciones entre los agentes e instituciones locales con el resto del mundo; el desarrollo de programas de cooperación e internacionalización con el fin de vincular a Rafaela y su región de influencia con otras regiones del planeta; mantener relaciones con los organismos provinciales y nacionales que desarrollan actividades de promoción de actividades económicas con el exterior.

#### **2.4. Contexto Sociohistórico.**

La ciudad de Rafaela se ubica en la llanura pampeana argentina. Es cabecera del departamento Castellanos y la tercera localidad en importancia de la provincia de Santa Fe. Ésta comenzó a formarse en 1881, en el marco de un proceso colonizador emprendido en el centro-oeste santafesino con inmigrantes provenientes de Europa. El rápido crecimiento y la posición privilegiada en el diseño de las líneas ferroviarias fueron fundamentales para que la colonia se convirtiera en pocos años en la población más relevante de la zona (Rafaela, 2019).

Situada en el corazón del territorio nacional continental, con su actividad agroganadera e industrial concentra la mayor parte de la población y las actividades económicas de mayor relevancia y resulta un punto estratégico en el corredor productivo comercial de la Argentina y países limítrofes.

En datos, Rafaela cuenta hoy con alrededor de 103.000 habitantes. Un 46,5% de la población tiene menos de 30 años. La ciudad cuenta con 294 instituciones, entre asociaciones civiles culturales, de ayuda, vecinales, religiosas, fundaciones, cooperativas,



mutuales, clubes deportivos, etc. Asimismo, cuenta con 93 establecimientos educativos. Alrededor de 500 industrias conforman actualmente la base productiva de la ciudad. El número se incrementó un 32% en los últimos diez años. 46 empresas exportan a unos 90 destinos en todo el mundo (Rafaela, 2019).

El sostenido desarrollo integral de la economía, la producción, el comercio, las instituciones públicas, la educación, entre otros factores, la consolidan como una ciudad de referencia en el país (Rafaela, 2019).

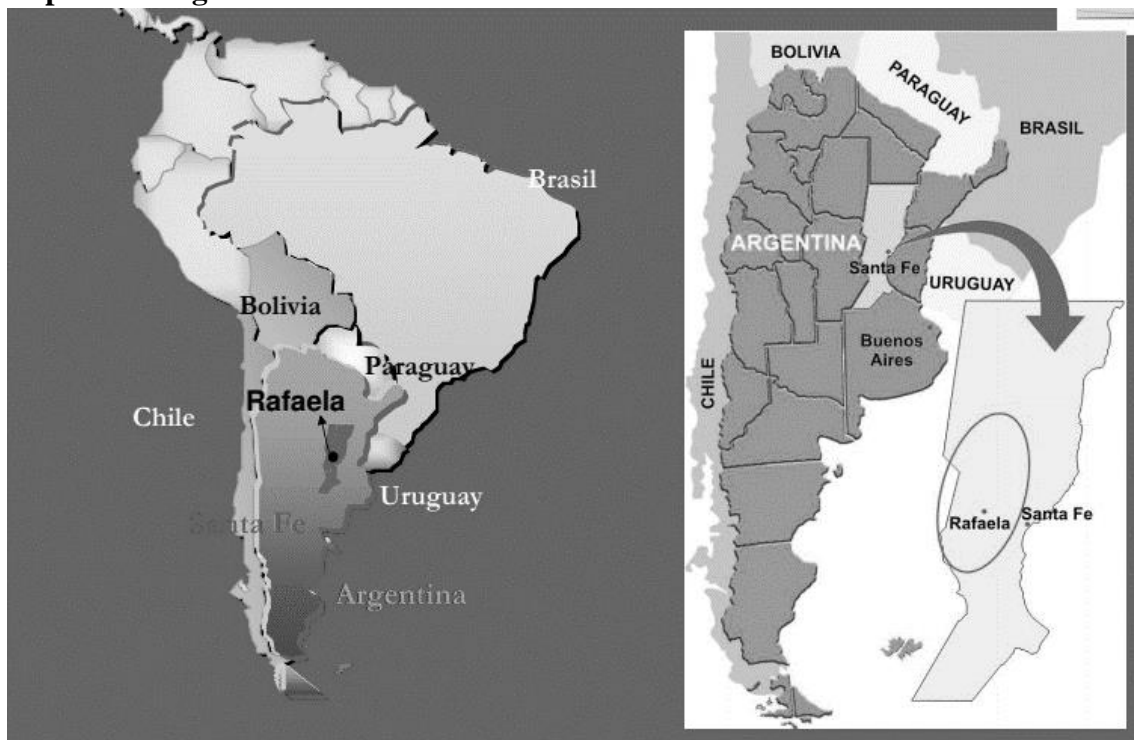
La importancia de la ciudad para el estudio radica también en que fue una de las primeras ciudades en institucionalizar un área de Relaciones Internacionales junto con Buenos Aires y Rosario. En los años 90, a partir de cambios que acontecen a nivel nacional e internacional, la ciudad modernizó su aparato institucional estatal poniendo en su agenda cuestiones relacionadas con la internacionalización, creando en el marco de la Secretaría de Programación Económica, el Área de Internacionalización en 1994. Aquilino y Santorini (2010) afirman que es “(...) a partir de esta valorización de la “Gestión Internacional” que, desde las diversas acciones dentro de la Secretaría de Programación Económica, juntamente con el Área de Internacionalización, se comienzan a fijar lineamientos estratégicos a fin de establecer lazos con el exterior (...)”.

En el año 2007, con el recambio y continuidad político-partidaria de la intendencia, se produce una modernización y reforma de la estructura de gobierno en relación con las funciones y ámbitos de incumbencia de las distintas Secretarías y Subsecretarías. De esta manera, se crea la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales. Es desde entonces que las Relaciones Internacionales emergen como una variable de gestión directa en la organización del Estado Municipal (Aquilino y Santori, 2010).

Al respecto, cabe decir que, la implicación de Rafaela en las relaciones internacionales ha ido aumentando a través de la estrategia y planificación de contactos formales e informales, permanentes o ad hoc, con entidades públicas o privadas, con el propósito de promover asuntos socioeconómicos o culturales, así como cualquier otra dimensión externa de sus competencias constitucionales, es decir, las actividades paradiplomáticas han significado oportunidades para el desarrollo de la ciudad (Cornago, 2010).

Por último, siguiendo a Fronzaglia (2005) y García Segura (1992) se puede afirmar que ciudad de Rafaela es un actor subnacional. En primer lugar, porque, es una unidad institucional, o nivel del poder ejecutivo, en este caso un municipio, que es componente de un gobierno de un Estado Nacional, la República Argentina. También porque cumple con dos características básicas de un actor internacional, propuestas por García Segura (1992). La primera es que es una entidad territorial, que tiene una base física precisa. La ciudad de Rafaela está ubicada en la llanura pampeana argentina, es cabecera del departamento Castellanos, Provincia de Santa Fe. La segunda característica, es lo gubernamental, es decir, la posesión de determinados poderes y competencias, en este caso, plasmados tanto en el marco normativo municipal, en su Digesto Municipal (2015); en el marco normativo provincial, con la Constitución Provincial de Santa Fe (1962); como en el marco normativo nacional, con la Constitución Nacional Argentina (1994).

**Ilustración 1: Mapa Ubicación Geográfica Rafaela, Provincia de Santa Fe, República Argentina.**



### **3. MARCO METODOLÓGICO.**

#### **3.1. Tipo de investigación.**

El presente trabajo pretende analizar y caracterizar la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela -Provincia de Santa Fe- desde el año 2007 al 2018, por lo que es una investigación de tipo transversal ya que según Sampieri se busca “recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 151).

Es descriptiva ya que tiene como fin buscar “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 80). En este caso se pretende describir las características de la actividad Paradiplomática de la Ciudad de Rafaela a través del análisis de las estrategias de relacionamiento institucional internacional y del grado de institucionalización.

De acuerdo con los objetivos extrínsecos de la investigación se clasifica como pura o básica ya que “se propone la construcción de conocimiento sobre objetos de la disciplina, sin tener como propósito deliberado la resolución de problemáticas específicas o la aplicación a campos determinados, sino que se realiza con el propósito de enriquecer el corpus teórico disciplinar”. Asimismo, busca satisfacer una curiosidad científica y no posee a priori una implicación práctica (Souza Minayo, 2009).

Es una investigación de tipo no experimental, ya que el “estudio se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (Hernandez Sampieri, 2010). Es decir que se apunta a describir el objeto de estudio tal cual es. Asimismo, se corresponde a un estudio de caso. Tal como lo definen Marradi, Archenti y Piovani (2007) el estudio de caso está orientado al análisis de propiedades de una unidad. Según la tipología de Robert Stake (1994) a partir del propósito del investigador, se clasifica como instrumental aquel caso que cumple el rol de mediación para la comprensión de un fenómeno que lo trasciende. El caso es utilizado como instrumento para evidenciar características de algún fenómeno o teoría (Marradi, Archenti y Piovani, 2007).

En cuanto a los tipos de datos que se requieren, es un tipo de investigación mixta dado que para producir las evidencias necesarias, se requiere recolectar datos tanto de fuentes primarias o de campo, es decir información que el investigador recolecta a través de técnicas propias de este tipo de diseños como: observación, entrevista; como así

también de fuentes secundarias, es decir, bibliográficas o documentales mediante técnicas como la observación documental, el análisis estadístico, el análisis de contenido, entre otras posibilidades.

### **3.2. Selección de los casos y tipos de muestreo.**

La unidad de análisis es la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela -Provincia de Santa Fe- Argentina durante el período de 2007-2018. Y la muestra se compone por las autoridades y miembros entrevistados de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, y los documentos brindados por ésta, así como los obtenidos vía internet específicamente por la página de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, entre otros.

Es una investigación de tipo *probabilística o dirigida*, donde los sujetos a encuestar y los documentos son seleccionados de manera intencional, aprovechando recursos disponibles y la posibilidad de acceder a informantes claves y documentos brindados que componen la muestra.

Los entrevistados son miembros de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales encargados de la documentación sobre los programas de relaciones bilaterales y multilaterales de la ciudad, así como también participantes de estos mismos. Estos son: Lic. Anabella Battistini, responsable del área de Relaciones Internacionales del Municipio de Rafaela durante el período 2015-2019; Mg. Emiliana Hidalgo, coordinadora de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales durante el período 2015-2019 y Marcelo Ortenzi, Secretario de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales durante el período 2011-2015. Por otro lado, se accedió a información y documentación clave gracias a la comunicación vía e-mail con los entrevistados.

### **3.3. Técnicas de recolección de datos.**

El presente estudio es una investigación mixta en cuanto a las fuentes que se utilizan para la recolección de datos, ya que se utilizan tanto fuentes primarias como secundarias. El método de recolección fueron las entrevistas personales, comunicación vía e-mail, trabajos/artículos de estudios anteriores relacionados con la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela.

Para el caso de las fuentes primarias el modo de obtener datos será a través de entrevistas personales. Estas son semiestructuradas porque se basan en una guía de

asuntos y preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Hernandez Sampieri, 2010). Las fuentes secundarias serán obtenidas por documentos facilitados vía web o e-mail por la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales.

### **3.4. Procedimientos de recolección de datos.**

Esta investigación busca describir las características de la actividad Paradiplomática de la Ciudad de Rafaela a través del análisis de las estrategias de relacionamiento institucional internacional y del grado de institucionalización, por lo que es una investigación descriptiva que busca “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernandez Sampieri, 2010, pág. 80).

En el cuadro se detalla el proceso de recolección de datos: para el objetivo específico N°1, el relevamiento de datos se realizará, por una parte, a partir de un conjunto de entrevistas semiestructuradas con informantes relacionados a la temática, pertenecientes a la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales de la ciudad de Rafaela o participantes de los programas de relaciones bilaterales. En estas serán relevantes la cantidad de acciones llevadas a cabo, temáticas que las motivaron y los socios externos. Por otra parte, igual de importante es el análisis de documentos, informes que se obtendrá vía Web o e-mail por parte de la Secretaría.

Para el objetivo específico N°2, el procedimiento es el mismo, con la diferencia que el análisis se basará en las relaciones multilaterales de la ciudad de Rafaela.

En el objetivo específico N°3 de: “Identificar el grado de desarrollo de las estrategias de relacionamiento institucional internacional durante el período de 2007-2018”, la recolección de los datos para dicho análisis será a través de la información recolectada por medio de las entrevistas semiestructuradas con informantes relacionados a la temática y por medio de documentos, informes vía Web o e-mail en los objetivos específicos N° 1 y N° 2.

Para el objetivo específico N°4, el relevamiento de datos se realizará tanto a partir de un conjunto de entrevistas semiestructuradas con informantes relacionados al área de relaciones internacionales del municipio e igual de importante es el análisis de documentos, informes que se obtendrá vía Web o e-mail por parte de la Secretaría.

**Tabla 2: Procedimiento recolección de datos por objetivos específicos. (Elaboración propia)**

Objetivos Específicos	Datos que se necesitan	Fuente	Modo de obtener los datos	Denominación del procedimiento
Nº1: Describir las relaciones bilaterales de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018.	Hermanamiento de ciudades.	Primaria	Entrevistas personales semi estructuradas Entrevistas por vía e-mail.	Entrevistas semi estructuradas.
	Acuerdos bilaterales de cooperación internacional.	Secundaria	Analizando fuentes documentales.	Análisis de contenido documental.
Nº2: Describir las relaciones multilaterales de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018.	Redes transregionales	Primaria	Entrevistas personales semi estructuradas Entrevistas por vía e-mail.	Entrevistas semi estructuradas.
	Redes globales	Secundaria	Analizando fuentes documentales.	Análisis de contenido documental.
Nº3: Identificar el nivel de intensidad de las estrategias de relacionamiento institucional internacional durante el período de 2007-2018.	Relaciones Bilaterales  Relaciones Multilaterales	Objetivos específicos Nº1 y Nº2		
Nº4: Identificar Grado de Institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018.	Posicionamiento Actores Legalidad Planeamiento Presupuesto Democratización	Primaria	Entrevistas personales semi estructuradas Entrevistas por vía e-mail.	Entrevistas semi estructuradas.
		Secundaria	Analizando fuentes documentales	Análisis de contenido documental.

### 3.5. Plan de tratamiento y análisis de datos.

Los datos serán analizados a través de una categorización preliminar de la variable actividad paradiplomática en función de los objetivos específicos. Teniendo en cuenta el análisis realizado en el marco teórico la categorización se corresponde con la teoría propia de la Paradiplomacia y las actividades paradiplomáticas. El tratamiento de datos se basará en los pasos siguientes:

En primer lugar, se analizarán los *hermanamientos de ciudades* y los *acuerdos bilaterales de cooperación internacional*, en pos de describir las *relaciones bilaterales*. De esta manera se alcanzará la descripción propuesta en el objetivo específico N°1.

En segundo lugar, se analizarán las *redes transregionales* y las *redes globales* para describir las *relaciones multilaterales*, es decir lograr la descripción de las estrategias del objetivo específico N°2.

En tercer lugar, se identificará el *grado de desarrollo de las estrategias de relacionamiento institucional internacional* durante el período de tiempo de 2007-2018, lo que nos -llevará a cumplir con el objetivo específico N°3.

Para ello, siguiendo a Gasser, identificaremos la cantidad de *estrategias de relacionamiento institucional internacional* comprendidas en los objetivos específicos N°1 y N°2. En este sentido, para establecer el *grado de desarrollo*, no se marca un parámetro de medición para la clasificación en “Alto”, “Medio” o “Bajo”, sino que se observará la cantidad de acciones llevadas a cabo tanto, bilaterales como multilaterales, comparando a los períodos entre sí, teniendo en cuenta las experiencias desarrolladas. Asimismo, cabe destacar que ello lo realizaremos dividiendo nuestro período de tiempo en tres subetapas que coinciden con mandatos de gobierno (2007-2011/2011-2015/2015-2018).

En efecto, en base de lo analizado anteriormente, es decir el conjunto de información obtenida a través de las relaciones bilaterales y relaciones multilaterales analizadas se llegará al conocimiento de las “*estrategias de relacionamiento institucional internacional*” de la ciudad de Rafaela durante el período entre 2007-2018.

Por último, se identificará el *grado de institucionalización* de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018, lo que nos llevará a cumplir con el objetivo específico N° 4. Esto se hará, en primer lugar, dividiendo el período de tiempo en tres subetapas que coinciden con mandatos de gobierno (2007-2011/2012-2015/2016-2018); y, en segundo lugar, analizando una serie de indicadores propuestos por Agustina María Gasser (2017) en su artículo “¿Cómo medir el nivel de internacionalización? Desarrollo de una Herramienta para actores subnacionales”. Estos indicadores que nos llevarán a conocer el grado de institucionalización son los siguientes: a) *posicionamiento*; b) *actores*; c) *legalidad*; d) *planeamiento*; e) *presupuesto* y f) *democratización*.

Una vez alcanzados todos los objetivos específicos, recientemente mencionados, se puede finalmente “*caracterizar la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018*”.

Cabe aclarar que, por un lado, el *grado de desarrollo* de las *estrategias de relacionamiento institucional internacional* representa la faceta práctica de la actividad paradiplomática y por el otro, el *grado de institucionalización* permite conocer su carácter formal y normativo. Dicho esto, ambas son relevantes para determinar las características de la actividad paradiplomática, ya que se considera que el hecho de contar con una alta institucionalización no significaba puntualmente que el dinamismo en las políticas paradiplomáticas sean fuerte y viceversa.

A su vez en hecho de subdividir el período de tiempo nos permitirá conocer además del desarrollo de la actividad paradiplomática, en qué período ha logrado mayor intensidad.

Dichas dimensiones y sus respectivos indicadores son conceptualizados a continuación (punto 3.5.1), donde se desarrolla la “Categorización preliminar de la variable actividad paradiplomática”.

### **3.5.1. Categorización preliminar de la variable actividad paradiplomática.**

Para “caracterizar la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período 2007-2018”; lo haremos a través de dos dimensiones.

En primer lugar, la dimensión *Estrategias de relacionamiento institucional internacional* propuesta por Calvento denominada definida como aquella que “agrupa los vínculos formales que se establecen con otros actores subnacionales e instituciones internacionales buscando construir relaciones de carácter bilateral y multilateral con la finalidad de generar, principalmente, vías de cooperación política y técnica” (Calvento, 2014, pág. 307).

En segundo lugar, la dimensión *Grado de Institucionalización* propuesta por Agustina Gasser, que “hace referencia al carácter formal y normativo, es decir, la formalización del área de las RRII en el gobierno local, especializada, que genera una estructura que responde a las necesidades específicas del área, con pautas determinadas y establecidas de antemano, y cuya actuación podría predecirse más allá de las preferencias personales de los funcionarios” (Gasser, 2017, pág. 34).



**Tabla 3: Teniendo en cuenta el marco teórico el siguiente cuadro contiene la identificación de la variable y dimensiones de estudio a partir del objetivo general. (Elaboración propia)**

“Caracterizar la actividad paradiplomática a través del análisis de las estrategias de relacionamiento institucional internacional desarrolladas durante el período de 2007-2018.”	
Variable	Dimensión
<b>“Actividad Paradiplomática”</b>	“Estrategias de relacionamiento institucional internacional”
	“Grado de Institucionalización”

### 3.5.1.1. En cuanto al objetivo específico N°1.

**“Describir las relaciones bilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen hermanamientos de ciudades y los acuerdos bilaterales de cooperación internacional, durante el período de 2007-2018”.**

#### **Relaciones Bilaterales.**

Son aquellas que se realizan a través de acuerdos bilaterales (actas, acuerdos y convenios) entre ciudades o regiones y entre ciudades e instituciones internacionales.

Dentro de las estrategias más utilizadas dentro de este tipo de relaciones se encuentran:

#### **Hermanamientos de ciudades.**

Son una modalidad de cooperación que hace referencia a acuerdos entre municipios para trabajar temáticas de gobierno local, y se definen como los “(...) acuerdos firmados entre dos municipios de distinta nacionalidad con el fin de trabajar sobre temas de gobiernos local que puedan verse beneficiados del aporte externo(...)” (Consejo Consultivo de la Sociedad Civil, 2017, pág. 3).

Constituyen una de las prácticas más antiguas, surgieron en Europa luego de la Segunda Guerra Mundial como una forma de cooperación entre los Municipios de Francia y Alemania. En los años ‘80 fueron un importante vínculo de comunicación entre el Este y el Oeste Europeo en plena Guerra Fría y luego se fue extendiendo a todo el mundo como una práctica caracterizada por su alto valor simbólico (Eugene Zapata Garesché, 2007).

#### **Acuerdos Bilaterales de Cooperación Internacional.**

Según Batista, (2008, p. 59), estos acuerdos “representan instrumentos concretos, tangibles y factibles de cooperación, asentados en una base común de voluntades e intereses a corto, mediano y largo plazo”, involucrando dos gobiernos locales/regionales.

**Tabla 4: Clasificación de las estrategias de relacionamiento institucional internacional en el objetivo específico N° 1 de: “Describir las relaciones bilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen hermanamientos de ciudades y los acuerdos bilaterales de cooperación internacional, durante el período de 2007-2018”. (Elaboración propia)**

Estrategia		Relaciones Bilaterales	
Posibles acciones:	Hermanamientos de ciudades	Acuerdos bilaterales de cooperación internacional	
Temáticas:	Comercio-Cultura-Deporte-Educación-Económica-Fortalecimiento institucional-Infraestructura-Innovación-Medio Ambiente-Producción-Salud-Técnica-Tecnológica-Turismo.		
Socio externo:	Actor subestatal-Estado nacional-Organismo internacional-Red internacional.		

### 3.5.1.2. En cuanto al objetivo específico N°2.

**“Describir las relaciones multilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen la cooperación internacional descentralizada a través de redes: transregionales o globales durante el período de 2007-2018”.**

#### **Relaciones multilaterales**

Estas pueden ser encuadradas bajo el concepto de *cooperación internacional descentralizada a través de redes*, que refiere a las decisiones voluntarias llevadas a cabo por el Estado municipal de la ciudad de Rafaela con actores internacionales para asociarse y encaminadas a colaborar para lograr los objetivos considerados deseables por los mismos que les permitan progresar en el desarrollo (Zalduendo, 2010). Las iniciativas provienen del actor subestatal para vincularse con varios actores subnacionales o subestatales.

Dentro de este tipo de cooperación podemos encontrar las “redes de ciudades” que surgen, principalmente, en la década del ‘80, incrementando su participación en número y presencia en los ‘90. Una característica transversal es que estas redes se establecen a partir de relaciones horizontales, ya que se realizan entre instituciones similares sin jerarquía, y cuentan con un mayor margen de flexibilidad y dinamismo que las estrategias de carácter bilateral (Garesché, 2007).

#### **Redes Transregionales/Redes Globales.**

Dentro de las redes de ciudades pueden distinguirse las *redes transregionales* de las *redes globales*. Estos dos tipos se pueden diferenciar tanto por los integrantes que las constituyen como por los objetivos que se proponen.

Las redes transregionales están generalmente constituidas por unidades subnacionales de una misma región y su objetivo es impactar sobre los procesos que se

desarrollan en la misma. Mientras que las redes globales poseen integrantes de diferentes regiones del mundo y sus objetivos tienen dicho alcance.

**Tabla 5: Clasificación de las estrategias de la dimensión estrategias de relacionamiento institucional internacional en el objetivo específico: “Describir las relaciones multilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen cooperación internacional descentraliza a través de redes: transregionales o globales durante el período de 2007-2018”. (Elaboración propia)**

Estrategia	Relaciones multilaterales	
	Posibles acciones	Redes globales
Temáticas	Comercio-Cultura-Deporte-Educación-Económica-Fortalecimiento institucional-Infraestructura-Innovación-Medio Ambiente-Producción-Salud-Técnica-Tecnológica-Turismo.	
Socio externo	Actor subestatal-Estado nacional-Organismo internacional-Red internacional.	

### 3.5.1.3. En cuanto al Objetivo específico Nº 3.

**“Identificar el grado de desarrollo de las estrategias de relacionamiento institucional internacional de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”.**

Para identificar el *grado de desarrollo de las estrategias de relacionamiento institucional internacional*; es decir el desarrollo propiamente de la actividad paradiplomática, siguiendo a Gasser, se identificará la cantidad de *estrategias de relacionamiento institucional internacional* comprendidas en los objetivos específicos Nº1 y Nº2.

Como se menciona anteriormente, para establecer el *grado de desarrollo*, no se marca un parámetro de medición para la clasificación en “Alto”, “Medio” o “Bajo”, sino que se observará la cantidad de acciones llevadas a cabo tanto, bilaterales como multilaterales, comparando a los períodos entre sí, teniendo en cuenta las experiencias desarrolladas. Asimismo, cabe destacar que ello lo realizaremos dividiendo nuestro período de tiempo en tres subetapas que coinciden con mandatos de gobierno (2007-2011/2011-2015/2015-2018).

**Tabla 6: Dimensión e indicadores del Objetivo específico №3: “Identificar el grado de intensidad de las estrategias de relacionamiento institucional internacional de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”. (Elaboración propia)**

Actividad Paradiplomática			
Dimensión	Indicadores	Posibles acciones	Nivel de intensidad
Estrategias de relacionamiento institucional internacional.	Relaciones Bilaterales	Hermanamientos de ciudades	Nivel Bajo
			Nivel Medio
		Acuerdos bilaterales de cooperación	Nivel Alto
	Relaciones Multilaterales	Cooperación descentralizada a través de redes	Nivel Bajo
			Nivel Medio
			Nivel Alto

#### 3.5.1.4. En cuanto al Objetivo específico №4:

**“Identificar el Grado de Institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”.**

Para identificar el *grado de institucionalización* de la actividad paradiplomática de Rafaela utilizaremos la herramienta metodológica propuesta por Agostina María Gasser (2017) en su artículo “¿Cómo medir el nivel de internacionalización? Desarrollo de una Herramienta para actores subnacionales”.

En este artículo, la autora propone para medir el “grado de institucionalización” analizar una serie de indicadores que permiten clasificarlos según su nivel de intensidad, en “alto”, “medio” y “bajo”, según lo que se observa y describe (Gasser, 2017).

Como mencionamos anteriormente este punto analiza el carácter formal y normativo. La formalización es importante para que los avances en la materia en un período no se olviden en el siguiente.

Para conocer el grado de institucionalización de cada período de la ciudad de Rafaela se medirán los siguientes indicadores:

#### **I. Posicionamiento.**

Para asumir nuevas competencias y nueva política los actores subestatales han debido adaptar sus estructuras de gobierno a las nuevas funciones demandadas por el proceso de descentralización que se dio en Argentina en los años 90. En este sentido, se

considera relevante analizar no sólo si existe un área dentro del organigrama que se dedique a las actividades internacionales, sino su ubicación (Gasser, 2017).

*Nivel alto:* “relaciones internacionales (RRII)” como competencia de una Secretaría o Subsecretaría;

*Nivel medio:* Agencia o Dirección, con menos atribuciones que una Secretaría;

*Nivel bajo:* posición inferior o un área dentro de una Secretaría, Agencia o Dirección que no sea exclusiva.

## **II. Actores.**

Es importante contar con recursos humanos dedicados a estas acciones e idóneos en la materia.

*Nivel alto:* elevado número y capacitado en la materia;

*Nivel medio:* dos posibles situaciones: que el número de empleados sea elevado, pero no esté capacitado en la materia o que sea un número reducido, pero sí esté capacitado.

*Nivel bajo:* reducido número, no capacitadas ni exclusivamente dedicadas a las RRII.

## **III. Legalidad.**

Las entidades subestatales precisan contar con un marco normativo en el cual los funcionarios puedan basarse antes de instrumentar una estrategia y llevarla a la práctica. El control de la legalidad en los actos internacionales es necesario, aunque a veces signifique procedimientos burocráticos complicados y lentos. Por ello, lo ideal es que el gobierno local cuente con un marco legal apropiado para sus actuaciones internacionales y que éste no contravenga las disposiciones normativas nacionales. (Gasser, 2017)

*Nivel alto:* existencia de Ordenanza o Decreto con reglamento específico, sobre el accionar internacional;

*Nivel medio:* existencia de un documento que enmarque el accionar del órgano que se encarga de las RRII sin mayor detalle;

*Nivel bajo:* si no hay un reglamento o marco legal específico.

#### **IV. Planeamiento.**

Gasser (2017) afirma que es necesario para el planeamiento de las políticas de RRII un Plan Estratégico Local. Se trata de una herramienta que aporta a la institucionalización sentando una estrategia a seguir dentro de la cual se pueden establecer objetivos y enumerar actividades dirigidas a concretarlos. Esto aporta a que las acciones se enmarquen en un proyecto coherente y no sean espontáneas y esporádicas, y que los vínculos que se forjen no sean un fin en sí mismos, sino que respondan a un objetivo y sean el medio para lograrlo.

*Nivel alto:* existencia de un planeamiento estratégico con objetivos a largo plazo y que enumere actividades o acciones concretas a llevar a cabo en el área de internacionalización;

*Nivel medio:* que el plan a largo plazo sólo contenga objetivos generales, pero no identifique acciones concretas en el área de internacionalización (y puede que en ninguna otra);

*Nivel bajo:* inexistencia de un planeamiento o existencia de lineamientos muy generales sin detalle de objetivos o acciones concretas.

#### **V. Presupuesto.**

Es necesario para que un área de gobierno funcione. En relación con la cantidad de recursos que se dispongan se podrá organizar mayor número de eventos, contratar más personal, realizar capacitaciones, etc. La clasificación en este punto se relacionará directamente con el porcentaje del presupuesto municipal que perciba el área de RRII durante cada período (Gasser, 2017).

#### **VI. Democratización.**

Este último indicador incluye dos variables: la participación ciudadana y la comunicación. Es de gran importancia ya que como mencionan Costamagna y Foglia (2011), el escenario local es en el siglo XXI donde “(...) se pone a prueba la mejora de los mecanismos de articulación de la democracia como principio ordenador de nuestras sociedades (...)” (Costamagna y Foglia P. , 2011, pág. 5) . Son de gran importancia tanto la participación de la sociedad civil como la comunicación e información de las actividades del gobierno y su cumplimiento se ve en nuestros días facilitado tanto por la democratización de los sistemas políticos como por la descentralización de muchas funciones del Estado Nacional. Esto permite una proximidad que, a su vez, trae aparejado un mayor control por parte del ciudadano y una necesidad de mayor transparencia por

parte del gobierno. En el caso de las actividades de internacionalización de las ciudades, un fenómeno relativamente nuevo y no incorporado en muchas localidades, es el fortalecimiento de la comunicación para reforzar la idea de que la internacionalización motiva al desarrollo, al igual que en los gobiernos regionales o provinciales. (Gasser, 2017) Los tres niveles de *participación ciudadana* son:

*Nivel alto:* la sociedad civil cuenta en el gobierno local con un referente para solicitar asesoramiento o incorporación a los proyectos de RRII y está informada de las acciones de internacionalización del gobierno;

*Nivel medio:* la sociedad civil tiene la posibilidad de participar activamente en las RRII, pero la información no es completa y los canales de comunicación no están aceptados;

*Nivel bajo:* se limita la posibilidad de participación.

En cuanto a la *comunicación*, se habla de:

*Nivel alto:* cuando existe una estrategia de comunicación específica del área de RRII y periódica;

*Nivel medio:* cuando no hay una estrategia ni se comunica periódicamente, sino que la comunicación es esporádica;

*Nivel bajo:* cuando está desorganizada y muchas veces se pasan por alto algunos hechos y no se informa a la sociedad.

**Tabla 7: Dimensión e indicadores del objetivo específico Nº4: “Identificar el Grado de Institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”.**

<b>Actividad Paradiplomática</b>		
<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Factores para tener en cuenta</b>
<b>Grado de institucionalización</b>	Posicionamiento	Existencia del área de RR. II
		Ubicación en el organigrama del gobierno local
	Personal	Cantidad de personal dedicado a las RR. II
		Capacitación del personal
	Legal	Existencia de un documento que enmarque las RR. II
	Planeamiento	Existencia de objetivos a largo plazo.
	Presupuesto	Porcentaje del presupuesto municipal destinado a las RRII
	Democratización	Existencia de canales de comunicación que brinden información sobre las RRII
Participación de la sociedad civil en las actividades		



#### 4. RESULTADOS.

##### 4.1. Objetivo específico №1: “Describir las relaciones bilaterales de la ciudad de Rafaela que incluyen hermanamientos de ciudades y los acuerdos bilaterales de cooperación internacional durante el período de 2007-2018”.

En el Digesto Municipal de Rafaela, al enumerarse las competencias de las Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, no se establecen actividades paradiplomáticas específicas; sin embargo, estas acciones quedan contempladas, al asignarle a esta secretaría ciertas potestades como la de celebrar convenios con instituciones públicas y privadas con el objetivo del desarrollo local y la competitividad territorial; la de promover vinculaciones entre los agentes e instituciones locales con el resto del mundo y la de desarrollar programas de cooperación e internacionalización con el fin de vincular a Rafaela y su región de influencia con otras regiones del planeta (Digesto Municipal, 2015).

##### 4.1.1. Hermanamientos.

La ciudad de Rafaela mantiene tres hermanamientos generados a partir de fuertes vínculos culturales y afectivos con los descendientes de las comunidades inmigrantes que llegaron a la ciudad (Hidalgo E. G., 2017). Estos son con Sigmarigendorf, Alemania desde 1981; con Fossano, Italia desde 1994; y con Carcabuey, España desde el año 2013.

**Tabla 8: Hermanamientos de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia)**

Relaciones Bilaterales Rafaela			
Acción	Socio externo	Actividades	Temática/Área
Hermanamientos	Sigmarigendorf, Alemania. Actor Subestatal	Pasantías estudiantiles	Educación Cultura
	Comuna Fossano, Italia. Actor Subestatal	Intercambio de estudiantes	Educación Cultura
		Escuela de chapistas	Científico- tecnológico
		Mejora en la gestión de residuos	Medio Ambiente
		Bioedilicia	Medio Ambiente Científico- tecnológico
	Carcabuey, España. Actor Subestatal	Intercambios de estudiantes	Educación Cultura
		Evento “Carcabuey Celebra”	Cultura

#### **4.1.1.1. Hermanamiento Rafaela-Sigmarigendorf (Alemania).**

Este primer hermanamiento fue establecido con la ciudad alemana Sigmarigendorf, ubicada al suroeste de Alemania, al este del río Rin, en el estado de Badem-Würtemberg, en 1981, año del centenario de Rafaela. Esta relación tiene su origen en el hecho de haber sido la ciudad alemana el lugar de nacimiento de Guillermo Lehmann, fundador de Rafaela (Municipalidad de Rafaela, 2019).

En el acta de hermandad firmado en 1981 por ambas ciudades, se declara que, reconociendo la distancia geográfica que las separa y las características étnicas y culturales que las diferencian, el fin de la relación es el intercambio permanente entre los gobiernos y la búsqueda de un conocimiento cada vez más profundo y amistoso entre sus comunidades (Declaración de hermandad Rafaela-Sigmarigendorf, 1981). Sin embargo, en dicha declaración de hermandad no se establecieron objetivos, ni temáticas concretas a trabajar.

En el año 1994 se firma la ratificación del convenio de cooperación a través del decreto Nº 12.396. En este se establece un objetivo, este es, establecer instrumentos para la profundización de los lazos ya existentes a partir de “intensificar los esfuerzos de cooperación entre ambas comunidades mediante la realización de proyectos que promueven la participación conjunta de sus ciudadanos en los ámbitos cultural, educativo, científico-tecnológico, comercial, financiero y de gestión pública municipal. En este marco, también se busca fomentar y acrecentar las actividades de intercambio educativo y propender a la más amplia participación de los sectores comunitarios involucrados, a través de la gestión de adhesiones al presente acuerdo y comprometer formalmente la constitución de la Comisión para la Hermandad entre Rafaela- Sigmarigendorf” (Decreto Nº 12.396, 1994).

A pesar de que en dicha ratificación se busca profundizar los lazos, y se establecen áreas específicas para trabajar conjuntamente, durante el período de 2007-2018, la única actividad llevada a cabo en conjunto es el programa de pasantías de estudiantes de nivel superior por el cual estudiantes universitarios y terciarios de Rafaela, realizan prácticas/pasantías en el sector privado, público y en organizaciones sin fines de lucro en esa región de Alemania y viceversa. Este programa fue iniciado en 1994 y desde entonces hasta el año 2018 inclusive, se ha mantenido de forma continua a lo largo de los años (Municipalidad de Rafaela, 2019).

El objetivo es brindar experiencia práctica que complemente a la formación teórica de cada alumno, para que puedan transferir a las industrias locales el aprendizaje y conocimientos que se logre incorporar una vez que regresen. Las instituciones educativas de la ciudad de Rafaela que participan de este programa son la Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Rafaela (UTN), con sus carreras de Ingenierías civil, Industrial y Electromecánica y la Escuela Técnica Guillermo Lehmann que, a partir de la firma de convenios con contrapartes alemanas, da a sus alumnos la posibilidad de acceder a intercambios estudiantiles (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Otra actividad llevada a cabo por la Municipalidad de Rafaela para fortalecer el hermanamiento es la creación de una Comisión para la Hermandad con Sigmaringendorf en el año 2013 con el fin de establecer un calendario de reuniones mensuales en las cuales discutir y analizar las acciones del hermanamiento. Dentro de las actividades llevadas a cabo por la comitiva se encuentran actividades culturales, como la participación en fiestas de las colectividades, ciclos de cine y muestras artísticas. También los integrantes de esta comisión son los encargados de recibir a los alumnos alemanes que se encuentren haciendo pasantías e intercambios (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Como menciona Hidalgo (2017), aunque ninguno de los 3 hermanamientos tiene como objetivo la promoción del comercio exterior entre ambas comunidades, existen algunos efectos positivos que se dieron de manera espontánea gracias a los vínculos generados y que van profundizándose con el correr de los años. Por ejemplo, en el caso del hermanamiento con la ciudad alemana, ya que Alemania es uno de los principales destinos de las exportaciones de Rafaela; también hay empresas alemanas que se han radicado en la ciudad, como la empresa autopartista “Mahle”, a partir de la compra de unas de las valvulas más grandes localmente y del país, como también la firma Termofin. Asimismo, se conocen informalmente envíos de manufacturas rafaelinas a Sigmaringendorf a partir de contactos de estudiantes que han participado de los intercambios. Y en el caso de las pasantías algunos estudiantes de la UTN-FRRA han vuelto de sus viajes y se han insertado en áreas comerciales de empresas locales (Hidalgo E. G., 2017).

#### **4.1.1.2. Hermanamiento Rafaela-Fossano (Italia).**

El segundo hermanamiento fue establecido con la ciudad italiana de Fossano en 1996, debido a razones de tipo histórico-cultural, dado el aporte de los inmigrantes

italianos a la ciudad, y de tipo político-institucional, relacionado con las potencialidades de realizar intercambios entre las dos localidades (Ordenanza 2925, 1996).

En la ordenanza № 2925 se establece que el principal objetivo es “intensificar los esfuerzos la cooperación entre ambas comunidades mediante la realización de proyectos que promuevan la participación conjunta de sus ciudadanos en los ámbitos cultural, educativo, científico-tecnológico, deportivo, comercial, financiero y de gestión municipal” (Ordenanza 2925, 1996, pág. art. 2).

Durante el período de 2007 a 2018, Rafaela y Fossano han trabajado conjuntamente en los siguientes proyectos;

En primer lugar, uno de los instrumentos más eficaces para renovar y fortalecer las relaciones entre ambas ciudades que promueve la Municipalidad de Rafaela, a través de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, es el intercambio de estudiantes -que se encuadra en el marco del Programa de Cooperación Internacional y Pasantías (Municipalidad de Rafaela, 2019). Cabe decir que, además de asistir a clases y cumplir con los compromisos académicos, los objetivos del programa son favorecer el conocimiento directo de una cultura nueva y enriquecer los conocimientos personales. Durante el período de 2007-2018, estos intercambios se han dado de forma continua y no han sufrido grandes variaciones el número de cupos de alumnos que han realizado el (Municipalidad de Rafaela, 2019).

En segundo lugar, desde el año 2007, con la modernización y reforma de la estructura de gobierno y la creación de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones internacionales, la municipalidad de Rafaela comenzó a trabajar con la contraparte italiana en el proyecto de cooperación “Desarrollo y Formación. Otro paso con Fossano” dentro del Acuerdo de Hermandad (Municipalidad de Rafaela, 2019). Este proyecto plasmado en el Decreto № 30851 de agosto de 2009 establece tres objetivos principales: la creación de una escuela de chapistas y pintores del automotor, la sensibilización de la comunidad de Rafaela con relación al tratamiento de los residuos sólidos urbanos; y la promoción de la certificación internacional del idioma italiano a través del examen PLIDA (Proyecto de Lengua Italiana Dante Alighieri).

Hasta dicho año las relaciones de la ciudad de Rafaela con Fossano no derivaron en la firma de proyectos concretos en pos de alcanzar los objetivos previstos en el acuerdo de 1996 (Herrero, 2012).

Con respecto al primer objetivo, en el año 2007 se inició la gestión para crear una escuela para chapistas, tomando como modelo a una prestigiosa escuela que funciona en Fossano. A partir de ese momento el área de relaciones internacionales del municipio, junto con la Comuna de Fossano y la comisión para la hermandad con esta ciudad comenzaron a trabajar para dicho fin. También se sumaron la Asociación de propietarios de Talleres Mecánicos y Afines (Aprotame) y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor (Smata). En este sentido, Fossano decide presentar este proyecto ante la Región Piemonte y se logra el financiamiento para cada una de las etapas para la creación de la Escuela de Chapistas (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Este proceso tuvo su primera instancia, en abril de 2008, cuando una delegación de técnicos italianos, integrada por el responsable del proyecto, y un experto técnico en chapería, visitaron la ciudad rafaquina con el objetivo de establecer reuniones con referentes del sector mecánico, visitas a talleres, concesionarias de automóviles, la Escuela Técnica Nº 460 y el Instituto Tecnológico (Itec), para realizar un diagnóstico del estado del sector mecánico, sus necesidades y potencialidades. Como resultado de este se observó que, varios talleres de chapa y pintura mostraban un atraso tecnológico, solo algunos se encontraban actualizados. Luego, en noviembre del mismo año, comenzó el proceso de selección de los docentes rafaquinos encargados de dictar los cursos, quienes recibirían una capacitación en Italia. A principios de 2009, un chapista y un pintor, encargados de las clases prácticas, y un docente de la Escuela Técnica Nº460; de la ciudad de Rafaela, a cargo de las clases teóricas y de la coordinación general del curso, participaron de la capacitación totalmente financiada por las contrapartes italianas. Dicho entrenamiento se realizó en la escuela para chapistas de Fossano dependiente del Instituto Salesiano y en las instalaciones de la empresa multinacional fabricante de pinturas y sistemas de repintado para automóviles, Standox, la cual también realizó donaciones de equipamiento, herramientas e insumos para el desarrollo de las clases en Rafaela. Finalmente, en mayo, los expertos italianos visitaron nuevamente la ciudad de Rafaela para la definición de los contenidos y la planificación de las clases teóricas y prácticas del curso. Estas resoluciones quedaron plasmadas en un documento firmado por todos los actores responsables del proyecto. Cabe destacar que, en 2010, nuevos chapistas y docentes rafaquinos, recibieron capacitación en Italia acerca de microbollos, trabajos con cristales y paragolpes, entre otros temas, completando de esta manera la segunda etapa del proyecto (Municipalidad de Rafaela, 2019).

A partir del año 2009, se dictan clases con el objetivo de contribuir a perfeccionar el oficio, mediante el conocimiento de nuevas técnicas de trabajo, manejo de herramientas y nuevas tecnologías aplicadas con miras a una actualización de la actividad mecánica en función de las últimas tendencias. De esta manera, se apuntaba a impulsar el recambio tecnológico de la industria automotriz local y el mejoramiento del sector autopartista, a través de una mejora cualitativa de la política pública local existente hasta ese momento (Municipalidad de Rafaela, 2019).

El segundo objetivo apuntó a la preservación del medio ambiente a través de la mejora en la gestión de residuos urbanos. Para esto, en febrero de 2009, Rafaela recibió una delegación italiana integrada por funcionarios de la Comuna de Fossano, miembros de la Comisión para el hermanamiento, un técnico especialista en tratamiento de residuos y una docente. Durante el transcurso de la visita se mantuvieron una serie de reuniones de trabajo con funcionarios municipales, miembros de la Comisión de la hermandad y entidades locales partes del proyecto, donde se intercambiaron experiencias sobre el tratamiento y reciclado de residuos urbanos, buenas prácticas de clasificación, marco legal, campañas de concientización y disposición final de los residuos. También la comisión italiana acordó establecer un proyecto de cooperación para colaborar con el municipio rafaélino en la concientización sobre la clasificación de residuos y en otorgar asistencia técnica sobre la disposición final de los mismos. En función de lo acordado, a lo largo de 2009, Fossano contribuyó con el “Programa Creando Conciencia” liderado por la Secretaría de Servicios Públicos de Rafaela, cuyo principal objetivo era concientizar acerca de la preservación del medio ambiente y el reciclado de residuos. En este caso, la Comuna italiana aportó gran parte de los fondos para la impresión de folletería y financió los costos para las escuelas rafaélinas, con el objetivo de estimular a los alumnos a separar los residuos (Municipalidad de Rafaela, 2019).

En marzo de 2010, una delegación rafaélina viajó a Fossano con el objetivo de seguir trabajando en el Proyecto de cooperación con la ciudad italiana, en este caso, centrado en el objetivo sobre tratamiento de residuos sólidos urbanos. A mediados de ese año, Rafaela también recibió una nueva visita de técnicos y expertos italianos en la temática de recolección y reciclaje de residuos. La misma estaba integrada por un ingeniero ambiental, Andrea Bertora, responsable del área técnica de la Cooperativa Erica, que se dedica a la asistencia técnica para el sector público en lo referente a recolección, recupero y disposición final de los residuos urbanos. También participó

Ernesto Brociero, funcionario de la Comuna de Fossano y responsable de llevar a cabo el seguimiento de las acciones y propuestas logradas en materia ambiental. Los responsables del Relleno Sanitario y del Programa Creando Conciencia, dependientes de la Secretarías de Servicios y Espacios Públicos y Medio Ambiente, trabajaron con ambos expertos italianos sobre los avances logrados en el Relleno, sobre la planta de recupero de los materiales reciclables, así como también, acerca de los distintos tipos de residuos, diferentes servicios de recolección, valorización de residuos reciclables y programas de sensibilización. Luego de estas reuniones se llegó a la conclusión de que el Municipio de Rafaela debía trabajar en cuatro aspectos fundamentales. En primer lugar, en la reducción de los residuos que llegaban al relleno, para lo cual se recomendó realizar compost en los hogares y estimular la disminución de envases descartables. En segundo lugar, la reutilización de materiales, a través de la realización de briquetas y compost a partir de la recolección de basura de los patios y la contratación de una cooperativa para la reparación de los desechos. En tercer lugar, la promoción del reciclaje, promoviendo emprendimientos cuya materia prima sean los materiales recuperados y a través de una mayor intervención del municipio en la negociación con los compradores de materiales para lograr una mayor rentabilidad. Y, por último, el mejoramiento en la gestión de los gases emergentes de la Celda del Relleno Sanitario (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Otro programa desarrollado en el marco de hermandad apunta a generar actividades en el sector de sostenimiento ambiental dirigiendo las acciones en el campo de la construcción o tratamiento del concepto de Bioedilicia, también conocido como arquitectura sostenible (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Con este fin en el año 2010, se dieron una serie de encuentros, impulsados y coordinados por funcionarios fossanenses, la comitiva rafaolina y responsables del Environment Park en Torino, el cual es un parque tecnológico para el ambiente que brinda asesoramiento técnico y soluciones ecoeficientes a empresas y administraciones públicas para hacerlas más competitivas en la economía global. La idea de estas reuniones era comenzar a trabajar sobre este proyecto con el objetivo de la recalificación energética en los edificios y el mejoramiento de la calidad de vida en su interior (Municipalidad de Rafaela, 2019).

A raíz de estos encuentros se inicia un ciclo de conferencias de expertos italianos destinado a profesionales, estudiantes y docentes universitarios de arquitectura, ingeniería civil y carreras afines con el fin de dar a conocer avances sobre las nuevas prácticas

constructivas para el ahorro energético y edificación ecosostenible. La primera charla fue dictada en el año 2010 por el arquitecto Stefano Dotta, responsable del Observatorio de Bioedilicia del Environment Park, que viajó a Rafaela con el objetivo de dictar una charla sobre "Buenas prácticas de arquitectura sostenible", dando también soluciones innovativas para estas temáticas y el mejoramiento del confort ambiental. Por otra parte, se mantuvieron reuniones de trabajo entre el arquitecto y funcionarios de la Secretaría de Obras Públicas y Planeamiento del municipio, en las cuales se interiorizó acerca de los proyectos en los que Rafaela se encontraba trabajando en cuanto a reglamentación energética y construcciones sociales. De esta manera, el experto italiano brindó asistencia técnica a los funcionarios rafaelinos sobre dichos proyectos y sobre cuestiones generales de Bioedilicia, eficiencia energética y diseño de instalaciones de energía alternativas (Municipalidad de Rafaela, 2019).

En mayo de 2011, se da una segunda conferencia con la visita de la arquitecta Chiara Bianco, integrante del Environment Park, para brindar un "Taller Internacional de Bioedilicia" de dos jornadas, y se enmarcaba en el Programa de Biociudades. En junio del mismo año, se da una tercera visita de Annalisa Masetto y Chiara Mossetti dos arquitectas italianas de Arquitectos Sin Fronteras (ASF) de Torino. Éstas dictan un seminario apuntado a la arquitectura sostenible en viviendas sociales y al uso eficiente de espacios públicos. En agosto el Ing. Ricotti y el Arq. Bersano viajaron a Fossano y a Torino con el objetivo de estudiar las experiencias de la Región Piamonte, tomarlas como referencia y evaluar la posibilidad de su implementación en la ciudad previa adaptación a la realidad local (Herrero, 2012).

La asistencia técnica sobre Bioedilicia, eficiencia energética y el diseño de instalaciones de energía alternativas, generaron que el gobierno municipal de Rafaela implemente diversas políticas públicas como, por ejemplo, la instalación de colectores solares térmicos para agua sanitaria, para uso residencial en una vivienda de un barrio de la ciudad, lo cual permite que una familia pueda contar con agua caliente gracias a la energía solar (Herrero, 2012). Este tipo de proyectos relacionados al cuidado del medio ambiente queda establecido cuando en el Digesto Municipal se le otorga a la Secretaria de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales la tarea de “promover el conocimiento como instrumento estratégico y central en la construcción del desarrollo sustentable” (Digesto Municipal, 2015).



Por último, en septiembre de 2017, fruto de la cooperación internacional con la ciudad de Fossano, el intendente de la ciudad de Rafaela (Luis Castellano) firma un “Convenio marco de Cooperación Internacional” con el rector de Asuntos Internacionales del Politécnico de Torino (Bernardino Chiaia) y el director del Consejo Universitario de Rafaela (CUR) (Guillermo Sáenz). A través de este, Rafaela pone a disposición de la universidad italiana toda la oferta académica, con más de siete instituciones de altos estudios superiores de nivel universitario y terciario, y con más de 54 carreras; mientras que el Politécnico de Torino es una institución universitaria de carácter científico tecnológico de relevancia internacional, con carreras como Arquitectura, Bioingeniería, Nanotecnología y ofrece la posibilidad de formación de profesionales y la creación de nuevas carreras en la ciudad. El objetivo que se proponen es trabajar conjuntamente pensando en los puestos de trabajo necesarios en un futuro (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Es relevante advertir que, tanto el hermanamiento con Sigmarigendorf como con Fossano fueron establecidos a fines del siglo XX, siendo las primeras experiencias de actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela. A pesar ser los más antiguos, su relación se ha basado principalmente en fomentar el conocimiento mutuo de la cultura de ambas comunidades. Sin embargo, es posible observar en el caso de Fossano, que, a partir de 2007, año en el cual se crea la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, se puede ver un impulso en cuanto a proyectos en materia de producción, medio ambiente y educación.

#### **4.1.1.3. Hermanamiento Rafaela-Carcabuey.**

Por último, en el año 2013 se declaran ciudades hermanas, Rafaela y Carcabuey, municipio de la provincia de Córdoba, Andalucía, al Sur de España a través de la ordenanza Nº 4.590. En esta se establece que la relación se basa en razones históricas-culturales, debido a la corriente migratoria proveniente de esa región en la década de 1930, en el período de entre guerras, Guerra Civil Española y Segunda Guerra Mundial, donde casi la totalidad de los lugartenientes calcabulenses emigraron a Rafaela. Estas familias y sus descendientes han tenido y tienen una destacada actividad en la ciudad, sobre todo en las áreas industrial y comercial, contribuyendo en gran medida al desarrollo económico local y en razones político-institucionales, relacionadas con las potencialidades de realizar intercambios entre las dos regiones (Ordenanza Nº 4.590- Acta de hermandad & Rafaela-Carcabuey, 2013).

El objetivo principal es “intensificar los esfuerzos de Cooperación entre ambas comunidades mediante la realización de proyectos que promuevan la participación conjunta de sus ciudadanos en los ámbitos cultural, educativo, científico-tecnológico, deportivo, comercial, financiero y de gestión municipal” (Ordenanza Nº 4.590- Acta de hermandad & Rafaela-Carcabuey, 2013).

En el año 2014, con el motivo de la visita oficial del alcalde de Carcabuey, Antonio Osuna Roperro, acompañado por una comitiva de carcabulenses, se firma la ratificación de Hermandad entre Rafaela y Carcabuey por parte del consejo municipal, donde se determina "propender, fomentar y acrecentar la más amplia participación de los sectores comunitarios involucrados", dándose prioridad "al intercambio de jóvenes estudiantes y/o deportistas" (Rafaela, 2019).

Durante el período entre 2014-2018, la principal actividad ha sido los intercambios de estudiantes y deportistas.

También, en el año 2014, cumpliendo con el artículo 4º del Acta de Hermandad, se constituye, a través de la ordenanza Nº 4.668, la “Comisión para la Hermandad de Rafaela y Carcabuey”, con la responsabilidad de concretar relaciones bilaterales estables, y no episódicas, entre las dos municipalidades, las dos comunidades, las dos naciones. En dicha ordenanza se fijaron las pautas de funcionamiento de la comisión, que evaluará y aprobará iniciativas que puedan desarrollarse en los ámbitos cultural, educativo, científico tecnológico, deportivo, comercial, financiero y de gestión municipal, pudiendo involucrar a sectores institucionales de ambas ciudades hermanas, para luego desarrollar proyectos conjuntos (Ordenanza Nº 4.668, 2014).

Por último, es importante destacar que, en 2015 se crea el evento “Carcabuey Celebra”, en el área cultural, con el objetivo de afianzar los lazos de los descendientes carcabulenses. Al año siguiente, se suma la secretaria de desarrollo, innovación y Relaciones Internacionales, a través del Decreto Nº 43.348, convirtiéndose en política del municipio colaborar con este festejo, el cual congrega a la colectividad española con sus vestimentas, comidas, bailes y música típica de la región (Decreto Nº 43.348 , 2016).

En las tres declaraciones formales de hermandad se coincide que estrechar lazos entre las ciudades además de perseguir la búsqueda del desarrollo de intereses comunes, también representa una herramienta para promover la integración entre ambas regiones (Municipalidad de Rafaela, 2019).

En dichos documentos se remarca que “(...) una de las preocupaciones centrales del gobierno de la ciudad de Rafaela es la competitividad internacional, razón por la que se destaca la importancia que tienen los procesos de cooperación ya que favorecen el aumento de la productividad y por ende de la competitividad, generando canales de integración, de indiscutible valor, mediante la realización de proyectos que promuevan la participación conjunta de los ciudadanos en los ámbitos cultural, educativo, científico-tecnológico, deportivo, comercial, financiero y de gestión municipal (...)” (Municipalidad de Rafaela, 2019).

A su vez concuerdan los tres hermanamientos que los objetivos son “(...) a) intensificar los esfuerzos de Cooperación entre ambas comunidades mediante la realización de proyectos que promuevan la participación conjunta de sus ciudadanos en los ámbitos cultural, educativo, científico-tecnológico, deportivo, comercial, financiero y de gestión municipal; b) propender, fomentar y acrecentar la más amplia participación de los sectores comunitarios involucrados en los objetivos formulados, a través de la gestión de adhesiones en el marco de la presente ordenanza; y por último, c) comprometer formalmente la constitución de la Comisión para la Hermandad entre Rafaela y cada ciudad, todo ello con el objetivo permanente de profundizar los lazos de relación entre las dos comunidades (...)” (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Ahora bien, realizando un análisis de las acciones de los hermanamientos puede observarse que el vínculo que mantiene la ciudad de Rafaela con Fossano representa el más próspero en cuanto a cantidad de proyectos llevados a cabo debido a similitudes culturales, por la gran influencia de la comunidad italiana sobre la región, también por similitudes en cuanto a procesos de producción, en el caso de la Escuela de Chapistas, y por una agenda compartida que pone en relevancia la temática medioambiental en ambas ciudades (Municipalidad de Rafaela, 2019).

El hermanamiento con la ciudad alemana de Sigmarigendorf, si bien es el más antiguo no ha prosperado más allá de lo cultural y educativo, con los programas de intercambio de estudiantes, becas para estudiantes universitarios y los encuentros entre las Comisiones de cada ciudad con el fin de proponer temáticas a trabajar, al igual que el hermanamiento más reciente, en el año 2013, con Carcabuey. Con esta última ciudad en un principio, se resaltó el hecho de que las economías de ambas ciudades, sin ser similares, podrían ser complementarias: en Carcabuey predomina el cultivo de olivos, la actividad turística y un gran desarrollo en Energía Solar, conocimientos que podrían

aportar al desarrollo local Rafaelino, por lo que la propuesta de trabajar en materia de producción fue puesta a consideración del Consejo Municipal, que se mostró conforme y dispuesto a avanzar, sin embargo, en el período de 2013 a 2018 no se ha trabajado más allá de lo cultural y educativo, siendo menor la cantidad de acciones que se registran (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Los tres hermanamientos presentan en común los programas de intercambios, ya que se consideran uno de los instrumentos más eficaces para renovar y mantener latentes las relaciones y por eso la Municipalidad refuerza su apuesta por este tipo de experiencias para los jóvenes. La importancia de este programa se puede ver manifiesta en el Digesto Municipal de Rafaela, ya que se le otorga a la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales la capacidad de “gestionar la obtención y asignación de becas, pasantías e intercambios para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en sus distintos niveles” (Digesto Municipal, 2015, pág. inc.20).

También se puede ver reflejada la importancia de este programa cuando, en Julio de 2016, la Municipalidad de Rafaela reafirma la implementación de los intercambios a través de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, a partir del decreto N° 44.049. En dicho documento se ratifica que uno de los ejes que persiguen los hermanamientos es realizar dichos intercambios de estudiantes secundarios, terciarios y universitarios entre estudiantes, que pretenden contribuir al crecimiento personal de los participantes a través de la ampliación de los horizontes culturales, sociales y humanos, a la toma de conciencia de la propia realidad sociocultural por medio del contacto y de la confrontación directa con una realidad social y estudiantil extranjera. Por lo que es política del municipio fortalecer dichos programas (Programa Intercambios Hermanamientos, 2016).

#### 4.1.2. Acuerdos Bilaterales de Cooperación internacional.

**Tabla 9: Acuerdos bilaterales de cooperación internacional de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia)**

Relaciones Bilaterales Rafaela			
Acción	Socio externo	Actividades	Temática/Área
Acuerdos bilaterales de cooperación internacional	Asociación de Municipios de los Nonualcos, El Salvador. Actor Subestatal	Asistencia técnica. Intercambio y transferencia de información.	Fortalecimiento institucional Técnica
	Protocolo de Intenciones con el Alcalde de Málaga. Actor Subestatal	Intercambio y transferencia de información.	Fortalecimiento institucional
	China Mentouguo-Beijing. Actor Subestatal	Intercambios culturales/educativos	Cultura Deportes
		Enseñanza del idioma y cultura	Educación
		Participación en ferias (CLAC-EXPO)	Comercio
Búsqueda permanente de tecnología, equipos e insumos para la producción	Producción Innovación		

##### 4.1.2.1. Asociación de Municipios de los Nonualcos (El Salvador).

En el año 2008, el entonces intendente de Rafaela, Omar Perotti, participó en un Seminario Internacional de Desarrollo Local en El Salvador, en el cual presentó el modelo de desarrollo económico local rafaélino, las características de la ciudad, las iniciativas que lleva adelante la comunidad, sus instituciones y la oferta exportable de la ciudad. A partir de esta visita Rafaela firmó un acuerdo de cooperación con la Asociación de Municipios de los Nonualcos de El Salvador, conformada por 18 municipios del departamento La Paz y un municipio del departamento San Vicente. Estos municipios agrupan alrededor de 4.500 empresas, de las cuales 73,3% son productoras de manufacturas, 16% de servicios y 9% comercios. El gobierno local de Rafaela se comprometió a cooperar brindando asistencia técnica a funcionarios locales salvadoreños en materia de gestión de desarrollo local a través del intercambio de experiencias exitosas en el área de desarrollo económico y social y servicios públicos municipales, con el objetivo de fortalecer las administraciones públicas locales del país centroamericano (Herrero, 2012).

A raíz de este acuerdo, en 2009, funcionarios rafaelinos viajaron a El Salvador para brindar asistencia técnica sobre instrumentos de desarrollo económico local a los municipios de ese país. Luego, una delegación integrada por alcaldes y funcionarios de la Asociación de Municipios de los Nonualcos, profesionales de la Fundación Nacional para el Desarrollo de El Salvador y representantes de empresas salvadoreñas, realizaron una visita a la ciudad de Rafaela con el objetivo de reunirse con técnicos de diversas áreas del municipio rafaestino. También se llevaron a cabo visitas a instituciones científico-tecnológicas que realizan asistencia a distintos sectores, como el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (INTI) y el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) donde además de recorrer los laboratorios y dialogar con sus profesionales, pudieron observar el trabajo de investigación que se realizan. Además, visitaron el Parque Industrial y el Parque de Actividades Económicas de Rafaela (PAER), apreciaron las actividades que allí se realizan, y la modalidad de trabajo asociativa allí desarrollada, analizando los servicios que se prestan tales como el de Aduana y el Servicio educativo del TEC, experiencia público-privada de formación de recursos humanos para el sector productivo. También recibieron información acerca de la experiencia del proyecto de competitividad territorial BID FOMIN que tiene a Rafaela como sede y como se apoya las diferentes cadenas productivas al sector primario y a las instituciones locales. En la misma línea, visitaron una pequeña empresa ligada al sector del mueble y una mediana ligada al equipamiento de la industria alimenticia. Tuvieron reuniones con el Centro Comercial e Industrial y los referentes de las diferentes Cámaras que integran la entidad conociendo las actividades que realizan y que tipo de asistencia brinda a los empresarios. En la Sociedad Rural de Rafaela sus directivos brindaron información acerca de los servicios que la institución brinda a los productores, los convenios que tiene con el INTA y con el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y detalles acerca de la implementación de tres proyectos vinculados a genética, genómica y reciclado de tambores que junto al municipio y en el marco del Programa BID-FOMIN desarrolla la entidad. Finalmente realizaron una visita al Relleno Sanitario donde profesionales que trabajan en el Programa Rafaela + Sustentable les brindaron información acerca de la gestión integral de residuos sólidos urbanos, programas de sustentabilidad ambiental (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Con esta experiencia donde la ciudad de Rafaela brinda asistencia técnica para ayudar al desarrollo de otros gobiernos subnacionales, queda en evidencia la implicación

de este municipio en las relaciones internacionales, dado que se ha convertido en un caso exitoso y un modelo seguir de desarrollo local para los demás actores subnacionales del país y de la región.

#### **4.1.2.2. Protocolo de Intenciones con el alcalde de Málaga, España.**

Este protocolo fue firmado en el año 2009 entre la Municipalidad de Rafaela, el Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región y la Alcaldía de esa ciudad española con el objetivo de compartir experiencias y conocimiento entre las diferentes instituciones y organismos participantes (Costamagna y Foglia P. , 2011).

#### **4.1.2.3. Gobierno del Distrito Mentougou, Pekín (República Popular China).**

Dentro de este esquema de relacionamiento, es de suma importancia la relación que logró concretar Rafaela con China en el año 2018.

La importancia de este vínculo radica en que China es la segunda economía del mundo y se encuentra en pleno proceso de profundización de sus vínculos con América Latina, lo que constituye una oportunidad el aumento de los vínculos y las relaciones bilaterales en todo tipo de materias: comerciales, económicas, educativas y académicas, tecnológicas (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Para la ciudad de Rafaela representa, en términos comerciales, muchas oportunidades en relación con las empresas de alimentos, carnes y lácteos, debido a los cambios de hábitos y costumbres de los chinos, que implica el consumo de productos occidentales. Pero también se considera importante la cooperación para otros sectores, como el metalúrgico en vistas de, encontrar oportunidades de negocios para hacer más competitivas sus cadenas de valor a través de la incorporación de tecnología e insumos. En términos educativos y académicos, se está reduciendo la barrera idiomática, ya que cada vez más chinos aprenden español en las escuelas y en las universidades y el interés por el idioma chino en la Argentina también está creciendo (Municipalidad de Rafaela, 2019).

En el año 2016, con el fin de profundizar el proceso de internacionalización de la ciudad, el gobierno local de Rafaela firmó un Convenio con el Centro Latinoamericano de Estudios Políticos y Económicos de China (CLEPEC). El mismo tiene como objetivo llevar a cabo la promoción de acciones conjuntas, tendientes a crear lazos de cooperación y complementación, como la realización de actividades académicas, científicas y culturales, en áreas de interés común con especial énfasis en las relaciones económicas,

políticas, culturales y académicas con la República Popular China (Municipalidad de Rafaela, 2019).

A partir de ello, se generaron diversas actividades y esfuerzos logrando concretar en mayo de 2018 una Carta de Intención entre la Municipalidad de Rafaela y el Gobierno del Distrito Mentougou, Pekín, de la República Popular China.

Reconociendo la importancia de promover el conocimiento recíproco del distrito Mentougou, Pekín y la ciudad de Rafaela, acuerdan: “(...) establecer y desarrollar relaciones amistosas y cooperativas con base a la buena voluntad, igualdad y colaboración, con el objeto de promover la amistad entre ambos pueblos. A su vez, las partes llevarán adelante activamente una tarea de intercambio y cooperación de distintas formas en áreas científicas y de tecnología, deportivas, educativas, culturales, comerciales, medio ambiente, etc. a fin de propender a la prosperidad y desarrollo conjuntos. Y como último objetivo, se proponen impulsar voluntariamente las visitas mutuas del directivo superior y hacer que los departamentos vinculados se mantengan en contacto constante con la finalidad de negociar los casos de intercambio y colaboración recíprocos y los problemas de interés común (...)” (Decreto Nº 47.189, 2018).

Por otro lado, las áreas en las que se ha trabajado la cooperación son educación, deporte y producción.

En materia de educación, la municipalidad de Rafaela a través de la Secretaria de Educación ha trabajado sobre dos objetivos. En primer lugar, promover el conocimiento del idioma y la cultura china en los ámbitos educativos de la ciudad, para lo que autoridades de la escuela primaria y la secundaria DAYU de Mentougou, visitaron la Escuela Primaria Nro. 481 'Bartolomé Mitre' y la Escuela Técnica Nro.495 'Malvinas Argentinas' con el propósito de llevar adelante iniciativas conjuntas (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Con este fin en el año 2018, se inició un curso para el estudio del idioma chino mandarín dirigido a estudiantes de 3ro, 4to y 5to y docentes de escuelas secundarias de Rafaela, organizado de manera conjunta entre la Secretaria de Educación y la Secretaria de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales, junto con las escuelas Malvinas Argentinas y Luisa Raimondi de Barreiro. En esta oportunidad participaron 21 alumnos y 6 docentes de ambos establecimientos educativos (Municipalidad de Rafaela, 2019).



En segundo lugar, difundir las oportunidades de estudio y capacitaciones en China, en términos de internacionalización de la Educación Superior. En este sentido, la Universidad Nacional de Rafaela (Unraf), en el mes de junio de 2018, visitó a diversas ciudades de China: Beijing, Hangzhou y Shanghái. En este marco, estableció contactos y firmó un convenio de cooperación con universidades chinas, con el objetivo de promover el intercambio de alumnos, docentes e investigadores (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Con respecto a la cooperación en materia deportiva, el objetivo es promover la internacionalización de las disciplinas locales, en particular el fútbol, a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales y la Subsecretaría de Deportes. Con este fin los clubes: 9 de Julio, Atlético de Rafaela y Ferrocarril Del Estado participaron de la firma del convenio en abril 2018, expresando su voluntad de acercamiento al mercado chino, teniendo en cuenta las oportunidades que se pueden generar en esta materia (Municipalidad de Rafaela, 2019).

En el año 2018, se dio una primera experiencia, en la que un joven realizó una pasantía profesional en la Escuela Deportiva del Distrito de Mentougou, Longpeng Sports, la cual fue fundada en 2007 y se dedica principalmente al entrenamiento físico y la natación. El objetivo a partir de esta experiencia es seguir profundizando este trabajo conjunto para el intercambio de conocimientos deportivos entre ambas comunidades, así como también que se vayan sumando e involucrando más instituciones deportivas y educativas (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Por último, en materia de producción, el objetivo de la municipalidad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales es promover la internacionalización de sus empresas en el mercado chino, ya que este presenta innumerables oportunidades de negocios para empresas tanto exportadoras como importadoras, incluyendo aquellas que pretenden integrarse a las cadenas de valor internacionales. Otras instituciones que participan, trabajando de manera conjunta, son la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela y también con la Cámara de Metalúrgicos de Rafaela, ambas dependientes del Centro Comercial, Industrial de Rafaela y la Región. También cuenta con el apoyo de la Cámara Empresaria China Argentina (Municipalidad de Rafaela, 2019).

En 2017, la ciudad de Rafaela tuvo su primera participación institucional en el en la feria CLAC EXPO (China - Latín América and the Caribbean International Exposition),

en la ciudad de Zhuhai, provincia de Guangdong de China. El stand buscó reflejar el vínculo público-privado en pos de fortalecer el desarrollo económico rafaélino, brindando material informativo y de contacto de empresas de la ciudad interesadas en establecer negocios e intercambios con China. Los rubros que participaron fueron principalmente carnes, lácteos, metalmecánico y autopartes. Por otra parte, cabe destacar la importancia que implica China en materia tecnológica para la búsqueda de equipos e insumos de las empresas para sus procesos productivos (Municipalidad de Rafaela, 2019).

#### **4.2. Objetivo específico Nº2: “Describir las relaciones multilaterales de la ciudad de Rafaela que incluye la cooperación internacional descentralizada a través de redes: transregionales o globales durante el período de 2007-2018”.**

Con respecto a las Relaciones Multilaterales tampoco se encuentran enumeradas acciones específicas en el Digesto Municipal, sin embargo, al igual que las relaciones bilaterales, la cooperación internacional descentralizada a través de redes, queda contemplada cuando se le asigna a la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, la potestad de celebrar convenios con instituciones públicas y privadas con el objetivo del desarrollo local y la competitividad territorial; impulsar la conformación de una red de vinculaciones entre los agentes e instituciones locales con el resto del mundo y el desarrollo de programas de cooperación e internacionalización de las empresas y de las organizaciones de la ciudad con el fin de vincular a Rafaela y su región de influencia con otras regiones del planeta (Digesto Municipal, 2015).

También es importante cuando se habla de relaciones multilaterales, y por ende hablamos de la participación de más de dos actores, con diversos objetivos, la potestad que se le otorga a dicha Secretaría de generar programas integrales donde se articulen y complementen las actividades científicas, tecnológicas y de innovación que den como resultado propuestas susceptibles de ser transferidas a los sectores productivos de la ciudad, optimizando y potenciando los recursos existentes y futuros, y teniendo como meta final la mejora en la calidad de vida de la comunidad, mediante el crecimiento productivo; e integrar y articular las actividades del Municipio con las desarrolladas por las diversas instituciones de ciencia, tecnología e innovación radicadas en la ciudad, la Provincia y la Nación (Universidades. Institutos, etc.) para la resolución integral de problemas de impacto directo en la sociedad (Digesto Municipal, 2015).

#### 4.2.1. Redes Transregionales.

**Tabla 10: Redes transregionales de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia)**

Relaciones Multilaterales				
Acciones		Socio externo	Actividades /Proyectos	Temáticas /Área
Redes Transregionales	Mercociudades	Red internacional	Rafaela Sustentable	Medio Ambiente Educación
			Concurso de ideas innovadoras-Rafaela. InnovAcción	Innovación Educación Fortalecimiento institucional
			Programa para Emprendedores de la región Centro Oeste de Santa Fe	Fortalecimiento institucional
	RedCTeI (Red de Ciencia, Tecnología e innovación de Rafaela y la Región)	Actores subnacionales	Vinculación Tecnológica. Rafaela Investiga. Perspectiva del desarrollo territorial. Industria 4.0.	Innovación Científico-Tecnológica
	Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur.	Red Internacional	Intercambio de experiencias entre municipios en educación, integración física y fronteriza, emprendimientos productivos y comerciales	Fortalecimiento institucional

##### 4.2.1.1. Mercociudades.

Esta red nace en 1995, con la misión de potenciar la identidad e integración regional y asegurar el desarrollo de las ciudades y el bienestar en Sudamérica. Es la Red más importante de América del Sur, contando con 349 ciudades de 10 países del continente: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú, Ecuador, Uruguay y Venezuela, en donde conviven más de 120 millones de personas. Sus principales objetivos son mejorar la calidad de vida en las ciudades que forman parte de la Red, legitimar la representación, incidir en las agendas nacionales, regionales y mundiales, crear políticas conjuntas entre las ciudades y estimular el intercambio de experiencias; para este fin trabaja en quince temáticas, que reflejan áreas de alta

preocupación e interés con el fin de contribuir a la formulación de políticas públicas y promover investigaciones (Mercociudades, 2019).

La ciudad de Rafaela forma de la parte de esta Red desde el año 2000 y ha trabajado en temáticas de integración productiva regional, inclusión social y desarrollo urbano y cambio climático (Mercociudades, 2019). Durante el período de 2007-2018, ha participado y llevado a cabo los siguientes proyectos:

#### **I. “Rafaela Sustentable”.**

Este programa nace teniendo en cuenta el contexto generado por las constantes innovaciones tecnológicas; que, unidas al aumento del consumismo y al escaso uso racional de la tecnología, aceleran la sustitución frecuente de los aparatos eléctricos y electrónicos, por cuanto la generación de residuos derivados de éstos aumenta vertiginosamente, constituyendo cada vez más una mayor proporción del total de los residuos generados por la sociedad. Al respecto, el objetivo general que se propone es contribuir a la disminución del impacto y riesgo ambiental que tiene la actual disposición final en el relleno sanitario y en basurales a cielo abierto de los Residuos de Artefactos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) en la ciudad de Rafaela y región, desde una perspectiva de inclusión social, favoreciendo el desarrollo económico y la sustentabilidad ambiental. En cuanto a sus objetivos específicos apuntan a incorporar dicha problemática en la agenda política del gobierno municipal y la región; generar condiciones para la creación de una alternativa sostenible de valorización, tratamiento y disposición de estos residuos e involucrar al sector privado con la problemática ambiental (Mercociudades, 2019).

El programa se desarrolló en el año 2010, tuvo una duración de 12 meses y contó con un presupuesto de 213.497 Euros. Cabe decir que el municipio encarna un rol fundamental al liderar el proceso de resolución del ciclo de los RAEE, en pos de lograr un territorio equilibrado y más sustentable. Entre las tareas realizadas en el marco del programa se destaca: la constitución de un área específica e interdisciplinaria interna al municipio para el desarrollo de soluciones; el desarrollo de un plan de concientización en el uso racional de la Tecnología para los ciudadanos; el incremento de la capacidad operativa para valorizar los RAEE; la creación de una escuela de Oficios Verdes; la confección de un diagnóstico de las necesidades e intereses de las empresas fabricantes de RAEE y los servicios de reparación y venta; y el desarrollo de un plan de capacitación en conjunto con el Centro Comercial e Industrial de Rafaela y Región para empresas en “Responsabilidad Social Empresarial” (Municipalidad de Rafaela, 2019).

## **II. Concurso de ideas innovadoras: “Rafaela InnovAcción”.**

Este surge teniendo en cuenta dos variables, por un lado, el perfil joven de la ciudad, reflejado en el Relevamiento socioeconómico del Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local (ICEDeL), donde para el año de inicio del concurso, en 2016, se puede ver que el 46,1% de la población no supera los 30 años de edad, y por el otro, el perfil universitario, ya que cuenta con nueve establecimientos educativos de nivel terciario y universitario, entre ellas su propia Universidad Nacional. El objetivo general es promover la participación y el compromiso de los/las jóvenes en la construcción de la ciudad; y, en cuanto a los objetivos específicos del programa se detallan: a) generar un esquema de participación activa para jóvenes donde puedan proponer sus ideas que contribuyan a resolver problemáticas de la ciudad en diversos temas; b) promover un nuevo espacio de articulación y de cooperación entre instituciones locales, regionales e internacionales, que contribuya a mejorar las políticas públicas y/o actividades orientadas a jóvenes; y c) empoderar a la juventud local, favoreciendo su autovaloración y la de la sociedad misma (Mercociudades, 2019).

Desde el año 2016 la Secretaría de Desarrollo, innovación y Relaciones Internacionales junto con la Subsecretaría de Gestión y Participación, llevaron adelante este concurso, donde se convocó abiertamente a jóvenes de la ciudad, de 18 a 30 años que formen parte de una institución educativa, para que formulen propuestas aplicables y de impacto social que contribuyan a resolver las problemáticas locales. Es recién en el año 2018, donde a través del Decreto Nº 47.715 quedó aprobado el Reglamento General del “Concurso de Ideas, Rafaela InnovAcción”, fijando las bases y condiciones de participación en dicha convocatoria. En cuanto a la metodología, el concurso se divide en etapas, siendo la primera de presentación de problemáticas locales específicas, a cargo de funcionarios municipales y una segunda fase de formulación de la idea: redacción considerando factibilidad técnica y económica. A tales fines, se realizarán capacitaciones sobre formulación de proyectos. Luego, se efectuará la presentación de las ideas preseleccionadas que se expondrán públicamente, para su votación por los públicos correspondientes. Por último, se premian las tres mejores ideas de cada categoría, pudiendo la ganadora del primer puesto ser implementada junto con el equipo de la Municipalidad (Decreto Nº 47.715 , 2018).

## **III. “Emprendedores de la región Centro Oeste de Santa Fe”.**

Este programa abarca a tres localidades de la provincia de Santa Fe: Rafaela, Esperanza, las Colonias y nace teniendo en cuenta que en dicha región existe un

importante entramado institucional público-privado del cual derivan en iniciativas de integración productiva regional, y donde también existe una destacada vocación empresarial e innovadora, organizada principalmente en torno a la cadena de valor de la industria alimenticia, agroindustrial y metalmecánica. Los circuitos productivos o clústeres se componen de aproximadamente 20 mil empresas de bienes y servicios. Este proyecto destinado a emprendedores tiene como objetivos generales, definir un programa regional para estimular el espíritu emprendedor en la región y fomentar la creación de emprendedores productivos. En cuanto a los objetivos específicos, se propone: a) propiciar la articulación entre el gobierno municipal, las instituciones educativas y las de investigación para definir un programa sustentable en el tiempo; b) definir un plan de capacitación y un plan de asesoramiento para los emprendedores y promover las redes de contacto para fomentar el asociativismo (Mercociudades, 2019).

Como resultado, se fortaleció la articulación de las partes involucradas, se generaron actividades de acompañamiento y asesoría para emprendedores y realizaron capacitaciones.

#### **4.2.1.2. RED-CTEI.**

Dentro de la misma red de Mercociudades, se desarrolla una red transregional de Ciencia, Tecnología e Innovación de Rafaela y la Región, conocida como RED-CTEI.

Este programa nace teniendo en cuenta la importancia del sector industrial en la región y los establecimientos de formación académica y centros de investigación científico tecnológico de alcance nacional con los que se cuenta y la limitada vinculación entre ambos sectores (Mercociudades, 2019).

A partir de esta problemática se formaron cuatro grupos de trabajo como una estrategia para superar las dificultades que tienen las instituciones del sector científico tecnológico a la hora de difundir y/o transferir a la sociedad aquellas tecnologías que han desarrollado o adaptado. También con el fin de potenciar y fortalecer las capacidades del territorio, multiplicar proyectos de cooperación entre generadores y usuarios del conocimiento, incrementar los canales o espacios de diálogos para el intercambio, la construcción de confianza y el lenguaje compartido, superar los inconvenientes que identifican los sectores productivos para acceder a fuentes de financiamiento público y/o privado que permitan el desarrollo de innovaciones. Estos grupos de trabajo son:

En primer lugar, el referido a la *Vinculación tecnológica*, cuyo objetivo es vincular las demandas tecnológicas, de desarrollo e investigación, las necesidades de asesoramiento, capacitación y financiamiento de las empresas con las instituciones del sector científico, tecnológico y educativos, dando respuestas a las mismas.

En segundo lugar, *Rafaela investiga* que busca fortalecer el entramado institucional de la ciudad y de la Región a través de las investigaciones y el aprendizaje colectivo; específicamente difundiendo las investigaciones que permitan la visibilidad, el impacto y la apropiación social del conocimiento; fomentando las relaciones del sector científico tecnológico entre sí y con otros sectores de la ciudad y la Región; y promoviendo la investigación y la formación de investigadores.

El tercer grupo es de *Perspectiva del desarrollo territorial*, cuyo objetivo es generar información que, posibilite a los actores del territorio tomar decisiones estratégicas en materia de I+D+i.

Por último, el grupo *Industria 4.0*, que fomenta la transformación digital de las empresas del rubro industrial de Rafaela y la Región, a partir de las nuevas tecnologías, para favorecer la competitividad de estas (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Algunas instituciones que han integrado la Red son: la Municipalidad de Rafaela, el Instituto Nacional de Tecnología Industrial, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria, la Universidad Nacional de Rafaela, la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, la Universidad Tecnológica Nacional, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), el Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región, la Agencia de Desarrollo ACDICAR, el Instituto Tecnológico de Rafaela, el Instituto PRAXIS.

#### **4.2.1.3. Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur.**

Es un espacio institucional de los gobiernos subnacionales en el proceso de integración regional MERCOSUR. La Municipalidad de Rafaela tiene como propuesta poner en discusión temas que le competen a los gobiernos locales a través de la participación en las actividades emprendidas por los coordinadores del foro. Ello se logra a través de la articulación y fortalecimiento de las experiencias llevadas a cabo por los Estados parte en diversas áreas como educación, integración física y fronteriza, emprendimientos productivos y comerciales (Costamagna y Foglia P. , 2011).



#### 4.2.2. Redes Globales.

**Tabla 11: Redes globales de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia)**

Relaciones Multilaterales				
Acciones		Socio externo	Actividades /Proyectos	Temáticas /Área
Redes Globales	CIDEU (Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano)	Red internacional	Programa de inclusión educativa	Educación
			Plan de promoción del empleo verde	Medio ambiente Educación Economía
			200 años, 200 ideas	Educación Fortalecimiento institucional
			Primer camino escolar seguro de la Argentina	Infraestructura
			Paseo del viejo mercado, complejo cultural y centro de convenciones	Infraestructura Cultura
			Presupuesto ciudadano	Fortalecimiento institucional
	Foro Eurolatinoamericano de Turino (Red Columbus)	Red Internacional	Intercambio de experiencias Participación en conferencias	Fortalecimiento institucional.

##### 4.2.2.1. CIDEU.

La ciudad de Rafaela participa del Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU) que asocia a ciudades iberoamericanas.

Esta red fundada en 1993 está integrada por 154 miembros: 125 ciudades, 27 instituciones colaboradoras y 2 miembros de honor y tiene como misión difundir y promover la manera estratégica de pensar las ciudades, fortaleciendo la gobernanza para mejorar la calidad de vida de las personas que habitan las ciudades, impulsar el desarrollo económico y social de las ciudades iberoamericanas, desarrollar y compartir metodologías para hacer concurrente la planificación, gestionar los proyectos con gobernanza y aprender por modelos, formación para mejorar el perfil de los estrategas urbanos, profesionales vinculados a procesos de planes y proyectos estratégicos urbanos, estructurar una red de ciudades para mejorar el posicionamiento estratégico de las mismas (CIDEU, 2019).

Rafaela participa de una red territorial de ciudades del cono sur (Argentina, Chile, Paraguay y Uruguay) vinculadas a la planificación estratégica que tiene como finalidad favorecer desde la proximidad al territorio, la participación y la cooperación entre ciudades, optimizando los intercambios entre las mismas (CIDEU, 2019).

Dentro de esta red, durante el período entre 2007 a 2018, Rafaela ha participado de un total de siete programas, los cuales, si bien comenzaron a funcionar en diferentes años, la mayoría se encontraron vigentes desde el año en que iniciaron hasta inclusive el año 2018. Los programas que ha desarrollado Rafaela dentro de CIDEU son los siguientes:

#### **I. Inclusión educativa.**

Este programa se destina a garantizar la transición de la escuela primaria a la secundaria de aquellos alumnos que no tienen prevista la continuidad o tienen dificultad de acceder ya sea debido a que residen en zonas periféricas a la ciudad o que son estudiantes con dificultad de aprendizaje, con repitencia reiterada, bajo nivel sociocultural de las familias de origen, escasos recursos económicos o problemas de conducta. Para lograr tal fin las actividades que se proponen son informar sobre la oferta educativa secundaria en todas las escuelas primarias de la ciudad; detectando a aquellos alumnos que no tienen prevista la continuidad en la secundaria, para luego con la colaboración de la escuela, visitarlos en domicilio y trabajar con las familias para garantizar el enlace y el banco en la escuela secundaria. Una vez lograda la inscripción en el primer año de secundaria, se los acompaña con tutoría y apoyo escolar especializado en las materias que lo requieran durante su primer año a fin de fortalecer al alumno para que pueda continuar por sí solo.

Se trabaja de manera interdisciplinaria con cinco equipos territoriales de la Secretaría de Desarrollo Social de la Municipalidad (compuestos por psicólogos, asistentes sociales, médicos, enfermeras, agentes de territorio) y con otras instituciones municipales y provinciales para la formación integral y la socialización de los chicos, muchos de ellos provenientes de barrios marginados en la ciudad, acostumbrados a la discriminación, la falta de oportunidades y la postergación de su educación (CIDEU, 2019).

El programa creado en octubre de 2009 fue iniciado en el año 2010. Desde su comienzo hasta el año 2018 ha trabajado con 3.205 jóvenes rafaelininos que han logrado

insertarse en la secundaria. Entre las causas más frecuentes de la no inscripción se encontraron la decisión de comenzar a trabajar, el adeudar materias o el vencimiento del plazo de inscripción. A su vez, todos los años se realizan convocatorias para profesionales con el fin de cubrir las funciones de tutores y docentes de apoyo escolar en el marco del Programa y realizar el acompañamiento a los alumnos. También a lo largo de los años se han realizado distribución de útiles escolares entre quienes forman parte del programa, así como se han otorgado becas de ayuda económica (Municipalidad de Rafaela, 2019).

## **II. Plan de promoción del empleo verde.**

Este programa tiene como meta generar las condiciones necesarias para el desarrollo de la economía verde como sector estratégico y como modelo de sociedad más sustentables. La aportación estratégica que busca hacer es: colaborar en la formulación de políticas de reducción, valorización y correcta disposición final de los residuos industriales y domiciliarios en el ámbito local y regional; desarrollar condiciones para la creación de empleo y nuevas empresas verdes; contribuir a la disminución del coste de eliminación y de impacto sobre el medio ambiente. Para esto se desarrollan cursos sobre nuevos circuitos de valorización de residuos (subproductos), reciclaje de aceites vegetales para la producción de biodiesel, reutilización de ordenadores para instituciones educativas, recuperación de biogás a partir de residuos de granjas agrícolas; ciclos de conferencias sobre Empleo Verde que busca sensibilizar a varios sectores de la sociedad (sector público, científico-tecnológico, empresarial) (CIDEU, 2019).

## **III. 200 años, 200 ideas.**

En dicho programa, a través de varios canales de participación, los ciudadanos de Rafaela pueden conocer la historia y contribuir a mejorar la ciudad. En el marco de los festejos del bicentenario, la municipalidad de Rafaela, construyó una herramienta de participación interactiva que invita a aportar ideas, sugerencias y propuestas que serán evaluadas en su viabilidad económica y técnica para incorporarlas al plan de proyectos y acciones públicas de la agenda de la ciudad. La aportación estratégica que crear nuevos canales de participación ciudadana, fomentar el aprendizaje y la educación a través de una línea histórica de la ciudad y a través de una herramienta digital, promover el conocimiento de la historia y la transformación de la ciudad, como base de la propuesta de ideas de futuro (CIDEU, 2019).

Este programa fue presentado en el año 2009 e iniciado en 2010.

#### **IV. Primer camino escolar seguro de la Argentina.**

Nace como una solución a la gran congestión de tránsito que se genera en los horarios de entrada y salida de las escuelas. Eso sucede porque la mayoría de los alumnos van a la escuela en auto o moto, por lo que no sólo produce problemas de circulación, sino que se genera inseguridad vial, tanto en los desplazamientos hacia o desde la escuela, como en la entrada y la salida. El aporte estratégico de este programa es contribuir a la mejora del espacio público, mejorando la accesibilidad de la zona, educar en la movilidad con el objetivo de generar una nueva cultura vial, así como también mejorar la calidad del aire y comprometer a toda la ciudadanía en el cuidado del medio ambiente (CIDEU, 2019).

El primer camino escolar se realizó en el año 2011 en la Escuela Primaria N.º 1247. La elección de este establecimiento se debió a que el edificio es un importante foco de atracción -donde funcionan cuatro instituciones educativas- que atrae a aproximadamente 3.500 - 4.000 personas por día. De esta iniciativa participaron las secretarías de Educación y Cultura, Gestión y Participación, Obras Públicas y Planeamiento Urbano, Espacio, Servicios Públicos y Medio Ambiente. Las acciones que se han realizado incluyen: mejoras y arreglos de veredas, instalación de semáforos, pintura de sendas peatonales, colocación de reductores de velocidad y señalización específica, implementación de rampas para personas con movilidad reducida en esquinas y eliminación de barreras arquitectónicas en las veredas aledañas a la escuela. A esas mejoras en la infraestructura se sumó la colaboración permanente de Seguridad Vial, y un trabajos de concientización y educación vial, que incluyó no sólo a los alumnos sino también a los padres y a todos los vecinos de las cuadras que forman parte del Camino, con la idea de que la seguridad en los desplazamientos se construya entre todos (Municipalidad de Rafaela, 2019).

#### **V. Paseo del viejo mercado, complejo cultural y centro de convenciones.**

Este proyecto implementado en el año 2011 tuvo como objetivo transformar la Vieja Terminal de ómnibus de Rafaela en un Complejo Cultural y Centro de Convenciones, es decir, un espacio público abierto las 24 horas, los 365 días del año con el fin de contar con más infraestructura cultural para la ciudad. Esta nueva funcionalidad se decidió a partir de las aportaciones del conjunto de agentes sociales, en un proceso abierto de participación ciudadana (instituciones educativas, empresariales, gremiales, culturales, religiosas y sociales). Este proyecto generó un nuevo espacio de encuentro ciudadano que contribuye a la competitividad económica de la ciudad y refuerza el centro

urbano, al que se dota de usos culturales y de ocio, y que incorpora actividades comerciales y gastronómicas vinculadas al turismo y la promoción de la economía local (CIDEU, 2019).

#### **VI. Presupuesto ciudadano.**

Es una herramienta de elaboración del presupuesto en donde la sociedad civil y el municipio trabajan en conjunto para decidir el destino de una parte de los fondos públicos. La ordenanza municipal N° 4.133, sancionada el 06/12/07, contempla que: "Art. 9°) El Departamento Ejecutivo Municipal ejecutará entre el cinco por ciento (5%) y el diez por ciento (10%) de su Presupuesto total anual, afectando el mismo a gastos cuya ejecución requiera de la participación de las instituciones representativas de la sociedad civil, a fin de definir en forma conjunta con el Municipio el destino de esos fondos" (Ordenanza N° 4.133, 2007). El objetivo es fortalecer la democracia, en especial, en lo referido a la asignación de los fondos públicos hacia aquellas necesidades más específicas de los barrios de la ciudad, posibilitar participación popular en las decisiones (CIDEU, 2019).

Este programa, donde los vecinos a través de una encuesta votan por los proyectos o actividades prioritarias, se ha desarrollado desde el año 2009 a 2018 sin interrupciones (Municipalidad de Rafaela, 2019).

#### **4.2.2.2. Foro Eurolatinoamericano de Turino (Red Columbus).**

El Fórum es un espacio interactivo, virtual (Portal Web) y real (Conferencias, Proyectos y Plataforma de servicios), que apunta a facilitar los esfuerzos de innovación de las regiones socias, apoyándose en la cooperación internacional. Actualmente el Municipio tiene una participación pasiva y meramente protocolar, limitada a la participación en reuniones de alto nivel (Costamagna y Foglia P. , 2011).

#### **4.2.3. Cooperación multilateral/Participación o vinculación con organizaciones internacionales.**

Por otra parte, cabe destacar proyectos de cooperación multilateral/participación o vinculación con organizaciones internacionales, que si bien no son acciones de cooperación internacional descentralizada propiamente dichas, ya que no se encuentra el carácter descentralizado de las acciones al no ser la contraparte un actor o gobierno local, sino organismos internacionales o agencias estatales de cooperación, son importantes para el desarrollo de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela, incidiendo en sus políticas públicas.

**Tabla 12: Proyectos de cooperación internacional multilateral de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018. (Elaboración propia)**

Relaciones Multilaterales				
Acciones		Socio externo	Actividades /Proyectos	Temáticas /Área
Cooperación multilateral/ Participación o vinculación con organizaciones internacionales.	Programa de Competitividad Territorial	BID-FOMIN Organismo internacional	Rafaela Emprende Capacitación. Tutorías. Asistencias técnicas. Mentorías. Participación en ferias y exposiciones. Talleres de integración. Diseños manuales de identidad visual. Financiamiento.	Fortalecimiento institucional PYMES. Producción. Asistencia técnica/financiera.

#### **4.2.3.1. Programa de Competitividad Territorial: Rafaela Emprende.**

Este programa fue iniciado en el año 2009, impulsado por la Municipalidad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales de manera conjunta con la Asociación civil para el Desarrollo y la Innovación Competitiva Agencia Rafaela (ACDICAR) a través del “Programa de Competitividad Territorial” financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), y el Centro Comercial e Industrial de Rafaela y región (CCIRR) (Municipalidad de Rafaela, 2019).

El objetivo principal es estimular el espíritu emprendedor en la región y fomentar la creación de emprendimientos productivos, por lo que está dirigido a aquellos emprendedores que cuenten con un proyecto ya en marcha con menos de dos años de antigüedad o una idea/proyecto a desarrollar en el corto plazo en diferentes sectores vinculados a la fabricación de productos o servicios que se presten al sector industrial. Para alcanzar dicho objetivo se ofrecen una serie de herramientas a lo largo de un año, brindando servicios especializados de apoyo, de las que participan también una red de instituciones públicas, privadas y del conocimiento, como INTI Rafaela, la Universidad Tecnológica Nacional- Facultad Regional Rafaela, Universidad Católica de Santiago del Estero, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales, ITEC Rafaela, y organizaciones como Endeavor Rosario, Junior Achievement y Fundación Empretec (Municipalidad de Rafaela, 2019).

Estas herramientas son:

### **I. Capacitación.**

Esta herramienta busca, a través de cursos, transferir conocimientos al emprendedor sobre autodiagnóstico del emprendimiento, plan de negocios, el diseño como una herramienta de diferenciación, costos y finanzas, programación de la producción y mejora de la calidad, marketing aplicado a emprendimientos y marketing digital, aspectos legales, contables e impositivos, formación de precios y estrategias de ventas (Hidalgo E. G., 2017).

### **II. Tutorías.**

Esta segunda herramienta es realizada por jóvenes profesionales con un perfil vinculado a las ciencias empresariales, que asesoran y colaboran con la aplicación de las herramientas brindadas en el plan de capacitación del programa (Hidalgo E. G., 2017).

### **III. Asistencia técnica.**

Esta herramienta consiste en brindar asistencia por profesionales y docentes de universidades locales, que se encuentran disponibles en cualquier momento del proceso para consultas, ya sea de emprendedores o tutores (Hidalgo E. G., 2017).

### **IV. Mentorías.**

Estas son brindadas por empresarios de trayectoria pertenecientes al CCIRR para transferir vivencias, experiencias, visiones generales de negocios e hitos de la empresa que han marcado su crecimiento y también promueve la ampliación de las redes de contacto y, por lo tanto, de capital social en los emprendedores (Hidalgo E. G., 2017).

### **V. Participación en ferias y exposiciones.**

Los emprendedores tienen la posibilidad de participar en ferias regionales, de manera tal de exhibir los productos teniendo la posibilidad de ampliarse a mercados de la región (Hidalgo E. G., 2017).

### **VI. Talleres de integración.**

Se trata de generar ámbitos informales entre los emprendedores para propiciar el intercambio y reflexiones de manera tal de aumentar la confianza del grupo y las iniciativas asociativas. A partir de estas instancias los emprendedores pueden avanzar en otros tipos de experiencias colaborativa, tales como realizar en forma conjunta las compras de algunos insumos específicos, compartir información específica que pueda aumentar los niveles de competitividad, entre otros (Hidalgo E. G., 2017).

## **VII. Financiación.**

En este marco se difunden las distintas herramientas financieras y se brinda asesoramiento para la formulación y presentación de los proyectos ante organismos locales, provinciales o nacionales (Hidalgo E. G., 2017).

También a partir de un convenio entre la Municipalidad de Rafaela y la Universidad Católica de Santiago del Estero se acordó un trabajo de colaboración con la carrera Licenciatura en Diseño de la Comunicación que consiste en el desarrollo de prácticas preprofesionales por parte de los alumnos que cursan el último año junto a emprendedores que participan del programa. Este acuerdo permite a los alumnos trabajar en los siguientes aspectos: identificar nichos comerciales y definir ejes primarios de identidad para el emprendimiento comercial; asesorar y diseñar packaging para productos, asesorar y desarrollar presentaciones comunicacionales en medios radiales, gráficos y TV, definir el uso de herramientas de comunicación virtual, a través de redes sociales, foros, sitios web, asesorar y desarrollar proyectos en entornos de ferias, muestras públicas stand, contribuir al análisis de costos y a la definición de prioridades comunicacionales desarrollando un programa de comunicación de corto y mediano plazo (Hidalgo E. G., 2017).

Los medios de financiación que se han puesto a disposición de los emprendedores son: Microcrédito Municipal, Asociación Regional para el Desarrollo, el Consejo Federal de Inversiones –CFI-, Líneas del Banco Nación Argentina como FOMICRO Y FONDER, de la Secretaría Pyme de la Nación el FONAPYME, Programa de acceso al crédito y la competitividad.

Con este programa se puede ver la importancia que le da la Municipalidad de Rafaela al emprendedurismo de la ciudad, y al sector Pymes. No es menos importante el rol que tiene la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, para trabajar de manera conjunta y permitir una fuerte articulación pública y privada.

Esto puede verse plasmado en el Digesto Municipal al otorgarle a dicha Secretaría la competencia de “facilitar el surgimiento y crecimiento de una cultura emprendedora e innovadora; desarrollar planes de incentivos y programas de cooperación e internacionalización de las empresas y de las organizaciones de la ciudad, con el fin de vincular a Rafaela y su región de influencia con otras regiones del mundo; contribuir a desarrollar y fortalecer la capacidad tecnológica y competitiva del sistema productivo de



bienes y servicios de la ciudad y en particular, de las pequeñas y medianas empresas; estructurar un régimen de promoción de microemprendimientos prestando especial apoyo a la iniciativa de los jóvenes y a la innovación tecnológica; asistir y asesorar a empresarios o instituciones en el ámbito de su competencia; alentar la participación de empresas locales en ferias, misiones y congresos que se desarrollen en el país y en todo el mundo; planificar y elaborar programas de capacitación en distintas herramientas del comercio exterior destinados a pequeñas y medianas empresas de la ciudad y la región; y brindar información y asistencia técnica a las empresas locales para mejorar el acceso al crédito, gestionando la búsqueda de oferta financiera en distintos organismos públicos y privados” (Digesto Municipal, 2015).

**4.3. Objetivo específico №3: “Identificar el grado de desarrollo de las estrategias de relacionamiento institucional internacional de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”.**

Para identificar el *grado de desarrollo* de las *estrategias de relacionamiento institucional internacional*, se tiene en cuenta, por un lado, las actividades paradiplomáticas desarrolladas por la ciudad de Rafaela, descriptas, en los objetivos específicos № 1 y № 2, es decir las relaciones bilaterales y multilaterales; y por el otro, la división del período de tiempo de 2007-2018 en tres subetapas que coinciden con mandatos de gobierno (2007-2011/2012-2015/2016-2018).

Para evaluar el grado de desarrollo de estas estrategias no se marca un parámetro de medición para la clasificación en Alto, Medio o Bajo, sino que se analizará la cantidad de acciones llevadas a cabo, comparando a los períodos entre sí, teniendo en cuenta las experiencias desarrolladas.

**Tabla 13: Desarrollo de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período 2007-2011. (Elaboración propia)**

Estrategias de relacionamiento institucional internacional	Período 2007-2011 Omar Perotti (PJ-Frente SF para todos)	
Relaciones Bilaterales	Hermanamientos	"Desarrollo y Formación. Otro paso con Fossano" (2007) Creación de escuela de chapistas con asesoramiento de Fossano. (2010) Cooperación con Fossano para proyecto de mejora en la gestión de residuos. (2010/11) Cooperación con arquitectos de Fossano. (2007/2011) Pasantías estudiantiles Sigmaringendorf. (2007/2011) Intercambios estudiantiles con Fossano.
	Convenios/Acuerdos bilaterales de cooperación internacional.	(2008) Acuerdo de Cooperación con la Asociación de Municipios de Nonualcos (El Salvador). (2009) Protocolo de Intenciones con el Alcalde de Málaga-
Relaciones Multilaterales	Cooperación descentralizada a través de redes: transregionales/globales.	CIDEU. (2010) Inclusión Educativa (2009) Plan de Promoción del Empleo Verde (2010) 200 años 200 ideas (2010) camino escolar

		(2011) Paseo del viejo mercado, complejo cultural y centro de convenciones (2009) Presupuesto ciudadano. Mercociudades: (2010) “Rafaela Sustentable” Foro Euro latinoamericano de Turino (Red Columbus) Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur.
	Cooperación multilateral/Participación o vinculación con organizaciones internacionales	(2008) Programa de Competitividad Territorial financiado por BID-FOMIN: Rafaela Emprende (2009).

**Tabla 14: Desarrollo de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período 2011-2015. (Elaboración propia)**

Estrategias de relacionamiento institucional internacional	Período 2011-2015 Luis Castellano (PJ-Frente SF para todos)	
Relaciones Bilaterales	Hermanamientos	(2013) Declaración de hermandad con Carcabuey, España. (2013) Creación Comisión para la Hermandad Rafaela-Sigmaringendorf (2014) Creación Comisión para la Hermandad Rafaela-Carcabuey (2011/2015) Pasantías estudiantiles Sigmaringendorf. (2011/2015) Intercambios estudiantiles Fossano. (2013/2015) Intercambios estudiantiles Carcabuey.
	Acuerdos bilaterales de cooperación internacional	-
Relaciones Multilaterales	Cooperación descentralizada a través de redes: transregionales/globales.	Mercociudades CIDEU
	Cooperación multilateral/Participación o vinculación con organizaciones internacionales	-

**Tabla 15: Desarrollo de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período 2015-2018. (Elaboración propia)**

Estrategias de relacionamiento institucional internacional	Período 2015-2018 Luis Castellano (PJ-Frente Juntos)	
Relaciones Bilaterales	Hermanamientos	(2017) “Convenio marco de Cooperación Internacional con el Politécnico de Torino”.

		(2015/2018) Pasantías estudiantiles Sigmaringendorf. (2015/2018) Intercambios estudiantiles Fossano. (2015/2018) Intercambios estudiantiles Carcabuey.
	Acuerdos bilaterales de cooperación internacional	(2016) Convenio con el Centro Latinoamericano de Estudios Políticos y Económicos de China (CLEPEC). (2018) Carta de Intención de Cooperación y Colaboración entre la Municipalidad de Rafaela y Distrito de Mentougou, Beijing.
Relaciones Multilaterales	Cooperación descentralizada a través de redes: transregionales/globales.	Mercociudades: (2016) Concurso de ideas innovadoras: “Rafaela InnovAcción”. (2017) Red de ciencia tecnología e innovación de Rafaela y la Región (Red CTeI) CIDEU.
	Cooperación multilateral/Participación o vinculación con organizaciones internacionales	-

En cuanto a las *Relaciones Bilaterales* de la ciudad de Rafaela, en el primer subperíodo de 2007-2011, no se registran nuevos *Hermanamientos*, pero si se denota una intensa actividad destinada especialmente al fortalecimiento de los lazos con la localidad italiana de Fossano, con la cual Rafaela se hermanó desde 1996.

En este período, se desarrolla el proyecto de cooperación “Desarrollo y Formación. Otro paso con Fossano” dentro del Acuerdo de Hermandad plasmado en el Decreto Nº 30851 en agosto de 2009, que contó con tres objetivos principales: la creación de una escuela de chapistas y pintores del automotor, la sensibilización de la comunidad de Rafaela con relación al tratamiento de los residuos sólidos urbanos; y la promoción de la certificación internacional del idioma italiano a través del examen PLIDA (Proyecto de Lengua Italiana Dante Alighieri) (Decreto Nº 30851, 2009).

Cabe destacar que estos proyectos contaron con la participación de actores de la sociedad civil. En el caso de la Escuela de Chapistas, el área de RRII del municipio en forma conjunta con la Comuna de Fossano, trabajaron con la Asociación de Propietarios de Talleres Mecánicos y Afines (Aprotame) y el Sindicato de Mecánicos y Afines del Transporte Automotor de la República Argentina (Smata). En el marco de este proyecto

se realizaron capacitaciones en Italia a las que asistieron chapistas y profesores lo local hacia el mundo. Por otra parte, gracias a la intervención de la localidad de Fossano el proyecto fue financiado por la Región Piamonte (Gasser, 2017).

En cuanto a la sensibilización de la comunidad de Rafaela con relación al tratamiento de los residuos sólidos urbanos, los objetivos apuntaban a la preservación del medio ambiente -mejora en la gestión de residuos urbanos y el tratamiento del concepto de Bioedilicia, también conocido como arquitectura sostenible. Para cumplir con dicho fin, se desarrolló en 2009 el programa “Creando Conciencia”, destinado a los estudiantes, cuyo principal objetivo era concientizar acerca de la preservación del medio ambiente y el reciclado de residuos. También entre el año 2010 y 2011, se realizaron visitas internacionales a la ciudad de Rafaela de técnicos especialistas para llevar a cabo capacitaciones de diferentes temáticas como, por ejemplo, la recolección de residuos y recalificación energética en los edificios, dirigidas al sector público, a estudiantes universitarios, entre otros sectores. A su vez, especialistas de Rafaela viajaron a Italia con el objetivo de estudiar las experiencias de la Región Piamonte, tomarlas como referencia y evaluar la posibilidad de su implementación en nuestro territorio previa adaptación a la realidad local.

En el marco de Hermandad, se desarrollaron también el programa de intercambio estudiantiles En relación con los intercambios, todos ellos se han desarrollado como consecuencia de las relaciones bilaterales, específicamente de los hermanamientos. Como ya mencionamos, son prácticas que colaboran en mantener activos los vínculos.

En cuanto a los *acuerdos bilaterales de cooperación internacional* en este primer período, cabe destacar que la Municipalidad de Rafaela firmó dos. El primero, en 2008, fue un Acuerdo de Cooperación con la Asociación de Municipios de Nonualcos (El Salvador). El segundo, en 2009, fue un Protocolo de Intenciones con el Alcalde de Málaga entre la Municipalidad de Rafaela, el Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región y la Alcaldía de esa ciudad española. Ambos con el objetivo de intercambiar experiencias locales y compartir conocimiento entre las diferentes instituciones y organismos participantes, sin embargo, no se produjeron resultados concretos (Costamagna y Foglia P. , 2011).

A su vez, la Municipalidad de Rafaela brindó asistencia técnica, en noviembre de 2009, en El Salvador, donde el Secretario de Gestión y Participación, Roberto Mirabella,

brinda una asistencia técnica al Municipio de Nonualcos (El Salvador) sobre instrumentos de desarrollo económico local. Asimismo, dicha Asistencia Técnica fue materializada gracias al aporte brindado por la Agencia de Cooperación alemana-GTZ- (Costamagna y Foglia P. , 2011)

Por su parte, algunas aplicaciones a convocatorias internacionales de interés del Municipio no han sido satisfactorias. Sin embargo, el mero ejercicio de participar e intentar es sumamente positivo para ganar experiencia en la materia (Costamagna y Foglia P. , 2011).

En el segundo subperíodo, *2011-2015*, se concretó un nuevo Hermanamiento con Carcabuey, España (2013). Este se produjo por lazos históricos culturales, impulsado por los descendientes de la localidad española de la ciudad de Rafaela, lo que da cuenta la participación de la sociedad civil en la iniciativa de actividades internacionales.

Se continuo con los programas de intercambios estudiantiles con Sigmaringendorf, al igual que con Fossano.

Se crearon Comisiones para la Hermandad, en 2013, para la Hermandad Rafaela-Sigmaringendorf, y en 2014 para la Hermandad Rafaela-Carcabuey. Estas tienen como objetivo de realizar encuentros con el espíritu de intercambiar ideas y generar acciones que permitan mantener latentes los vínculos.

No se concretaron acuerdos bilaterales de cooperación internacional en este período.

En el último período de *2015-2018*, en cuanto a los Hermanamientos no se crean nuevos, pero en el marco de los ya existentes se trabaja de manera mancomunada y activa entre las ciudades hermanas, se realizan visitas oficiales, se trabaja con las Comisiones de Hermanamientos y se continúan los intercambios estudiantiles. Cabe destacar que, en el año 2017, fruto de la cooperación internacional con la ciudad de Fossano, el intendente de la ciudad de Rafaela (Luis Castellano) firma un “Convenio marco de Cooperación Internacional” con el rector de Asuntos Internacionales del Politécnico de Torino (Bernardino Chiaia) y el director del Consejo Universitario de Rafaela (CUR) (Guillermo Sáenz).

Se establecen acuerdos bilaterales de cooperación internacional. En primer lugar, en 2016 se firma un Convenio con el Centro Latinoamericano de Estudios Políticos y

Económicos de China (CLEPEC); éste tiene como objetivo llevar a cabo la promoción de acciones conjuntas, tendientes a crear lazos de cooperación y complementación, como la realización de actividades académicas, científicas y culturales, en áreas de interés común. A partir del mismo se generaron diversas actividades y acciones para promover la cooperación entre la ciudad de Rafaela y la República Popular China, también involucrando a otras instituciones de la ciudad.

El convenio nombrado anteriormente sirve como antecedente a la firma es 2018 de Carta de Intención de Cooperación y Colaboración entre la Municipalidad de Rafaela y Distrito de Mentougou, Beijing. Mediante este acuerdo de Rafaela se comprometen a llevar adelante activamente una tarea de intercambio y cooperación de distintas formas en áreas científicas y de tecnología, deportivas, educativas, culturales, comerciales, medio ambiente, etc. a fin de propender a la prosperidad y desarrollo conjuntos.

Si bien es muy reciente este acuerdo de cooperación con el distrito chino es de suma importancia para el municipio de Rafaela debido al potencial que representa China para llevar a cabo en conjunto proyectos que podrían generar muchos beneficios desde lo cultural hasta lo económico. Al día de la fecha China es la segunda economía del mundo y representa el primer destino exportador de la ciudad de Rafaela.

Con este acuerdo bilateral, ambas partes se comprometen a trabajar en temáticas no solo educativas, como los intercambios estudiantiles, sino también en deportes, con el objetivo de la promover la internacionalización de las disciplinas locales, en particular el fútbol y también en el área de producción, promoviendo la internacionalización de sus empresas en el mercado chino. Hasta dicho momento los acuerdos bilaterales no habían prosperado más allá del objetivo de intercambiar experiencias y conocimiento entre las diferentes instituciones y organismos participantes.

Ahora bien, analizando la cantidad de acciones llevadas a cabo y comparando los subperíodos entre sí, se llega a que el *grado de desarrollo* de las relaciones bilaterales de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007 a 2018 se pueda medir y clasificar de la siguiente manera: de *1 a 3* acciones se considera que el nivel es *Bajo*, de *4 a 6* acciones se considera que el nivel es *Medio* y de *6 o más* acciones se considera que el nivel es *Alto*.

Por lo que, en el *primer subperíodo* se considera un *Alto nivel*. Si bien no se formaron nuevos hermanamientos, se compensa con el esfuerzo de la localidad de realizar proyectos y convenios con ciudades hermanadas para mantener los vínculos además de

los intercambios estudiantiles que fueron una constante desde 2007 a 2011. También es importante el hecho de que se llevaron a cabo dos acuerdos bilaterales de cooperación internacional, aunque no hayan producido resultados concretos. En el *segundo subperíodo, 2011-2015*, se registra un nuevo hermanamiento y se continúan trabajando los programas de intercambios de estudiantes y de la Escuela de Chapistas; pero, en comparación con el primero, faltan acuerdos bilaterales. Esta carencia que expresa nuestro cuadro de análisis hace bajar las relaciones bilaterales de Rafaela de la categoría Alta a la *Media*. En el *tercer subperíodo, 2015-2018*, el nivel se mantuvo en *Medio*, ya que se continúan los programas mencionados anteriormente en el marco de hermandad, también cabe destacar el “Convenio marco de Cooperación Internacional” fruto de la cooperación con Fossano. Este acuerdo destaca la importancia de la participación y el involucramiento de los actores de ciudad, en este caso, de las universidades. Por último, se firma el acuerdo bilateral de cooperación con el Distrito de Mentougou (China), de gran importancia porque se incluyen nuevas temáticas de trabajo como el deporte y la producción, también por el potencial y lo provechoso que puede resultar el trabajo en conjunto.

Pasando a las *Relaciones multilaterales*, en el primer período, 2007-2011, se destaca la participación de la localidad de Rafaela en las siguientes redes: CIDEU, Mercociudades, Foro Eurolatinoamericano de Turino y Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur.

Con la Red CIDEU desarrolla CIDEU los programas de (2009) Plan de Promoción del Empleo Verde, (2009) Presupuesto ciudadano, (2010) Inclusión Educativa, (2010) 200 años 200 ideas, (2010) Primer Camino escolar seguro de la Argentina y el programa (2011) Paseo del viejo mercado, complejo cultural y centro de Convenciones.

Dentro de la Red Mercociudades Rafaela desarrolla el programa (2010) “Rafaela Sustentable”.

También la ciudad de Rafaela tuvo Cooperación multilateral/Participación o vinculación con organizaciones internacionales a través del Programa de Competitividad Territorial financiado por BID-FOMIN en 2008. En el marco de dicho programa, se desarrolla el proyecto Rafaela Emprende.

También entre el año 2007-2008, se desarrolló en Rafaela el “Programa Construyendo Puentes” que apuntaba a fortalecer los lazos entre los gobiernos locales y



la sociedad civil, financiado por la Agencia Neozelandesa de Desarrollo Internacional, juntamente con el gobierno nacional argentino.

En el segundo subperíodo, *2011-2015*, la ciudad de Rafaela continuó sólo en las redes CIDEU y Mercociudades. Sin embargo, no hay acuerdos ni convenios con estos organismos y se ha registrado un descenso en el número de foros o redes multilaterales en los que participa. Cabe destacar, que el mero ejercicio de participar ya es positivo para ganar experiencia en la materia a la vez que denota una actitud activa en Relaciones Internacionales.

En este subperíodo, no se produce participación o vinculación con organismos internacionales.

En el último período, *2015-2018*, Rafaela continua en la Red CIDEU, manteniendo programas iniciados en períodos anteriores. En cuanto a Mercociudades, se inicia en 2016 el Concurso de ideas innovadoras: “Rafaela InnovAcción”, y también se crea en 2017, la Red de ciencia tecnología e innovación de Rafaela y la Región (Red CTel).

Aho bien, analizando las acciones multilaterales y comparando los subperíodos entre sí, se llega a qué; para medir su nivel de desarrollo, se tomará en cuenta solo la participación en las redes, no los programas desarrollados en el marco de estas, ya que la mayoría son de cuestiones domésticas y no de paradiplomacia, y los programas desarrollados en el marco de vinculación con organismos internacionales. Por lo que el grado de desarrollo de las Relaciones Multilaterales de la ciudad de Rafaela durante el período 2007-2018 se puede clasificar de la siguiente manera: 1 y 2 acciones se considera el nivel Bajo, 3 y 4 se considera el nivel Medio y 5 o más acciones el nivel se considera Alto.

Teniendo en cuenta dicha clasificación, se llega a que, el *primer subperíodo*, de *2007-2011*, el grado de desarrollo de las Relaciones Multilaterales se ubica en un *nivel Alto*. Rafaela participa de cuatro redes de ciudades y es en el único subperíodo en el que desarrolla un programa producto de la vinculación con organismos internacionales. En el *segundo y tercer subperíodo*, *2011-2015* y *2015-2018*, baja la participación en redes de ciudades por parte de Rafaela de cuatro a dos: Mercociudades y CIDEU, por esta razón también baja el grado de desarrollo de nivel Alto a *Bajo*.

#### 4.4. Objetivo específico Nº4: “Identificar el Grado de institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018”.

Para identificar el “grado de institucionalización” de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018, en primer lugar, se divide este período de tiempo en tres subetapas que coinciden con mandatos de gobierno (2007-2011/2012-2015/2016-2018). Y en segundo lugar se tienen en cuenta las siguientes variables:

- **Posicionamiento:** es la ubicación del área de Relaciones Internacionales dentro del organigrama municipal. Para asumir nuevas competencias y nueva política los actores subestatales han debido adaptar sus estructuras de gobierno a las nuevas funciones demandadas por el proceso de descentralización que se dio en Argentina en los años 90. En este sentido, se considera relevante analizar no sólo si existe un área dentro del organigrama que se dedique a las actividades internacionales, sino su ubicación (Gasser, 2017).
- **Actores:** es importante contar con recursos humanos dedicados a estas acciones e idóneos en la materia (Gasser, 2017).
- **Legalidad:** las entidades subestatales precisan contar con un marco normativo en el cual los funcionarios puedan basarse antes de instrumentar una estrategia y llevarla a la práctica. El control de la legalidad en los actos internacionales es necesario, aunque a veces signifique procedimientos burocráticos complicados y lentos. Por ello, lo ideal es que el gobierno local cuente con un marco legal apropiado para sus actuaciones internacionales y que éste no contravenga las disposiciones normativas nacionales. (Gasser, 2017)
- **Planeamiento:** Gasser (2017) afirma que es necesario para el planeamiento de las políticas de RRII un Plan Estratégico Local. Se trata de una herramienta que aporta a la institucionalización sentando una estrategia a seguir dentro de la cual se pueden establecer objetivos y enumerar actividades dirigidas a concretarlos. Esto aporta a que las acciones se enmarquen en un proyecto coherente y no sean espontáneas y esporádicas, y que los vínculos que se forjen no sean un fin en sí mismos, sino que respondan a un objetivo y sean el medio para lograrlo.
- **Presupuesto:** es necesario para que un área de gobierno funcione. En relación con la cantidad de recursos que se dispongan se podrá organizar mayor número de eventos, contratar más personal, realizar capacitaciones, etc. La clasificación en

este punto se relacionará directamente con el porcentaje del presupuesto municipal que perciba el área de RRII durante cada período (Gasser, 2017).

- Democratización:** este último indicador incluye dos variables: la participación ciudadana y la comunicación. Es de gran importancia ya que como mencionan Costamagna y Foglia (2011), el escenario local es en el siglo XXI donde “(...) se pone a prueba la mejora de los mecanismos de articulación de la democracia como principio ordenador de nuestras sociedades (...)” (Costamagna y Foglia P. , 2011, pág. 5) . Son de gran importancia tanto la participación de la sociedad civil como la comunicación e información de las actividades del gobierno y su cumplimiento se ve en nuestros días facilitado tanto por la democratización de los sistemas políticos como por la descentralización de muchas funciones del Estado Nacional. Esto permite una proximidad que, a su vez, trae aparejado un mayor control por parte del ciudadano y una necesidad de mayor transparencia por parte del gobierno. En el caso de las actividades de internacionalización de las ciudades, un fenómeno relativamente nuevo y no incorporado en muchas localidades, es el fortalecimiento de la comunicación para reforzar la idea de que la internacionalización motiva al desarrollo, al igual que en los gobiernos regionales o provinciales. (Gasser, 2017)

**Tabla 16: Grado de institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período 2007-2011. (Elaboración propia)**

Institucionalización de las RR. II		2007-2011: Perotti PJ Omar Perotti (PJ-Frente SF para todos)	Nivel
Posicionamiento		Área de Relaciones Internacionales dependencia orgánica de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones internacionales. Carácter descentralizado.	Medio
Personal		Cantidad de personal: 4.	Bajo
Legal		Existencia de Ordenanzas, Decretos con reglamento específico, sobre el accionar internacional.	Alto
Planeamiento		Agenda Estratégica 2010-2016 (No específica)	(2007-2009) Bajo (2010-2011) Medio
Presupuesto		0,06% (s/el presupuesto de la Sec. 30%)	Bajo
Democratización	Participación de la sociedad civil	La sociedad civil tiene la posibilidad de participar activamente en las RRII, pero la información no es completa y los canales de	Medio

		comunicación no están aceitados. (Empresas/instituciones educativas)	
	Comunicación	No hay una estrategia ni se comunica periódicamente, sino que la comunicación es esporádica.	Medio

**Tabla 17: Grado de institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período 2011-2015. (Elaboración propia)**

Institucionalización de las RR. II		2011-2015 Luis Castellano (PJ-Frente SF para todos)	Nivel
Posicionamiento		Área de Relaciones Internacionales dependencia orgánica de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones internacionales. Carácter descentralizado.	Medio
Personal		Cantidad de personal: 2. Reducido, capacitado y disperso.	Bajo
Legal		Existencia de Ordenanzas, Decretos con reglamento específico, sobre el accionar internacional.	Alto
Planeamiento		Agenda Estratégica 2010- 2016 (No específica)	Medio
Presupuesto		0,06 (s/el presupuesto de la Sec. 29%)	Bajo
Democratización	Participación de la sociedad civil	La sociedad civil tiene la posibilidad de participar activamente en las RRII, pero la información no es completa y los canales de comunicación no están aceitados. (Empresas/instituciones educativas)	Medio
	Comunicación	No hay una estrategia ni se comunica periódicamente, sino que la comunicación es esporádica.	Medio

**Tabla 18: Grado de institucionalización de la ciudad de Rafaela durante el período 2015-2018. (Elaboración propia)**

Institucionalización de las RR. II		2015-2018: Luis Castellano (PJ-Frente Juntos)	Nivel
Posicionamiento		Área de Relaciones Internacionales dependencia orgánica de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones internacionales.	Medio

		Carácter descentralizado.	
<b>Personal</b>		Cantidad de personal: 3. Reducido, capacitado y disperso.	Bajo
<b>Legal</b>		Existencia de Ordenanzas, Decretos con reglamento específico, sobre el accionar internacional.	Alto
<b>Planeamiento</b>		(2015) Plan estratégico: Rafaela Productiva 2020 (No específica).	Medio
<b>Presupuesto</b>		0,06% (s/el presupuesto de la Sec. 29%)	Bajo
<b>Democratización</b>	Participación de la sociedad civil	La sociedad civil tiene la posibilidad de participar activamente en las RRII, pero la información no es completa y los canales de comunicación no están aceptados. (Empresas/instituciones educativas)	Medio
	Comunicación	No hay una estrategia ni se comunica periódicamente, sino que la comunicación es esporádica.	Medio

## **I. Posicionamiento.**

El conocimiento de la estructura organizacional de cada Municipio constituye una herramienta básica para analizar las prioridades de su agenda local (Costamagna y Foglia P. , 2011).

En la ciudad de Rafaela, existió una “visión temprana de las autoridades del Municipio acerca de la importancia de contar con un área, aunque pequeña, vinculada a la gestión externa” (Costamagna y Foglia P. , 2011). Reflejado con la Secretaría de Programación Económica, creada en 1991 y en cuyo marco se creó en 1994 el Área de Internacionalización.

En el año 2007 asume como intendente Omar Perotti<sup>1</sup>, perteneciente al Partido Justicialista (Frente Santa Fe para todos), y se da una modernización y reforma de la estructura de gobierno (Gasser, 2017). A partir de este momento, el área de RRII se ubicó en una Secretaría denominada “Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales”

<sup>1</sup> Fue el segundo período de la segunda etapa de la intendencia de Omar Perotti (2003-2007 y 2007-2011). La primera etapa fue 1991-1995 seguido por dos períodos de Ricardo Peirone 1995-2003, ambos pertenecientes al Partido Justicialista.

dependiendo directamente del Ejecutivo Municipal y reemplazando a la anterior Secretaría de Programación Económica (Gasser, 2017).

A partir del 2015 se incorporó el término "económico" y la Secretaría se denominó Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales. (Battistini, 2020).

En cuanto a la variable "*posicionamiento*", durante los tres subperíodos, de 2007-2011/2011-2015/2015/2018, no hubo variaciones, teniendo un *Nivel Medio*, tanto por su ubicación, ya que, dentro del organigrama municipal, el Área de Relaciones Internacionales, se encuentra con una dependencia de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales desde 2007 (Battistini, 2020); como también porque las RR.II no son competencia exclusiva de una Secretaría: "las actividades de índole internacional se llevan a cabo de manera descentralizada, puesto que otras dependencias- como la Secretaría de Gestión y Participación- conduce también algunos temas de índole internacional" (Costamagna y Foglia P. , 2011). Cabe destacar también, que la participación en programas de carácter internacional no queda sujeta exclusivamente para Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales. Esto puede verse, por ejemplo, en el Programa "Primer camino escolar seguro de la Argentina" de la red global CIDEU, que contó con la participación de las secretarías de Educación y Cultura, Gestión y Participación, Obras Públicas y Planeamiento Urbano, Espacio, Servicios Públicos y Medio Ambiente.

En comparación con las áreas internacionales de los demás municipios de la Argentina, Rafaela es la que mayor posicionamiento le da a un área de Relaciones Internacionales (PONTIS Consultora, 2012). Como contraparte también cabe destacar que comparte la Secretaría con otras áreas, las de Desarrollo Económico e Innovación.

Por último, desde diciembre de 2019, se fusionaron la Subsecretaría de Empleo con la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales antes mencionada y se comienza a denominar Secretaría de Producción, Empleo e Innovación. Sin embargo, la categoría del Área de Relaciones Internacionales sigue existiendo (Battistini, 2020).

## **II. Actores.**

Durante el período de 2007-2018, Rafaela cuenta con un reducido número de personas capacitadas con dedicación exclusiva al Área y algunas otras sin dedicación a

tiempo completo en esta temática y que además se encuentran dispersos en diversas áreas del Municipio. No obstante, desde el Municipio ha habido un esfuerzo por capacitar recursos humanos en la confección y formulación de proyectos internacionales y la asistencia a cursos de capacitación en Cooperación Internacional Descentralizada organizados por la Red Mercociudades (Costamagna y Foglia P. , 2011).

El Municipio no capacita al personal o a los RRHH en temáticas específicamente relacionadas a las relaciones internacionales, o en gestión internacional de gobiernos locales específicamente, sin embargo, si está comprometido en la formación de sus trabajadores a través de la Maestría en Desarrollo Territorial. Así el Municipio local ha logrado capacitar a profesionales en educación de Posgrado a fin de alcanzar una formación académica y profesional de excelencia y concebir una sólida preparación que genere conocimientos para el estudio y diseño de políticas de planificación estratégica asociadas al Desarrollo Territorial (Battistini, 2020).

En el primer subperíodo de 2007-2011, Rafael contó con cuatro personas trabajando en el Área de Relaciones Internacionales y capacitadas en la materia. En el segundo subperíodo de 2011-2015, la tendencia fue de reducir el personal, a dos personas, capacitadas en la materia que conformaron el personal dedicado específicamente a la acción internacional (además del secretario que también se dedicaba a los vínculos internacionales, pero no específicamente). Y, por último, en el último subperíodo de 2015-2018, tres personas formaron parte del personal dedicado y capacitada exclusivamente en la materia.

Durante los tres subperíodos de tiempo de *2007-2011/2011-2015/2015-2018* se considera que los *Recursos Humanos* del municipio han sido reducido, capacitados pero dispersos. Estas características los ubica en un *Nivel Bajo*.

### **III. Legalidad.**

Respecto a la normativa municipal vinculada a la materia bajo estudio, Rafaela, cuenta con Ordenanzas que reglamentan los Hermanamientos o actividades vinculadas con los mismos, también cuenta con el Digesto Municipal de Creación de la Secretaría de Desarrollo económico, Innovación y Relaciones Internacionales, en el que se enumeran las competencias del Área de Relaciones Internacionales. Dichas competencias vinculadas a lo internacional son las siguientes:

---

*-Propulsar la conformación de una red de vinculaciones entre los agentes e instituciones locales con el resto del mundo.*

*-Desarrollar planes de incentivos y programas de cooperación e internacionalización de las empresas y de las organizaciones de la ciudad, con el fin de vincular a Rafaela y su región de influencia con otras regiones del mundo.*

*-Mantener relaciones con los organismos provinciales y nacionales que desarrollan actividades de promoción de actividades económicas en el exterior.*

*- Alentar la participación de empresas locales en ferias, misiones y congresos que se desarrollen en el país y en todo el mundo.*

*- Planificar y elaborar programas de capacitación en distintas herramientas del comercio exterior destinados a PYMES de la ciudad y la región.*

*- Elaborar bases de datos con información crítica sobre mercados y oportunidades de negocios para ser utilizadas por el Municipio y la comunidad toda.*

*- Gestionar la obtención de becas, pasantías e intercambios para la capacitación y desarrollo de los RRHH en sus distintos niveles (Digesto Municipal, 2015).*

---

Además de esto, Battistini (2020) señala que el municipio de Rafaela lleva un registro muy completo de la gestión internacional que se ve plasmada en diferentes tipos de instrumentos, desde decretos hasta cartas de amistad, convenios, acuerdos, dependiendo del tipo de gestión que se lleva a cabo. Se considera que el nivel de *Legalidad* durante los tres subperíodos de tiempo 2007-2011/2011-2015/2015-2018 ha mantenido un “*Nivel Alto*”.

Battistini destaca que hubo 47 decretos durante el primer subperíodo de 2007-2011; 94 decretos durante el subperíodo 2011-2015 y 60 decretos en el último subperíodo 2015-2018, todos vinculados a la gestión internacional (Battistini, 2020).

#### **IV. Planeamiento.**

El municipio durante el período de 2007-2018, no cuenta con una política o plan estratégico de acción, que sienta las bases para proyectar los vínculos del Municipio con la región y con el mundo a mediano y/o largo plazo, aunque la misma forma parte de los planes de gobierno con mayor o menor nivel de formalización.



Durante el primer subperíodo de tiempo de (2007-2011), los primeros años el nivel de planeamiento fue *Bajo*. A partir del año 2010, Rafaela lleva a cabo la “Agenda Estratégica 2010-2016”, la cual estaba compuesta por 5 desafíos y en uno de ellos, el desafío denominado “Mayor Competitividad Económica”, se contempla la internacionalización del sector productivo, aunque no se hace referencia a la internacionalización de la ciudad en términos generales (Costamagna y Foglia P. , 2011).

Luego durante el último subperíodo de tiempo, de 2015-2018, la Municipalidad impulsó el Plan Rafaela 2020, donde si bien la internacionalización no es una línea específica de trabajo, recorre el contenido del plan transversalmente, sobre todo con relación al desarrollo del sector industrial. Se trata de un plan estratégico para el desarrollo económico y social de la ciudad impulsado por la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, coordinado por ACDICAR con la participación de las principales instituciones locales (Costamagna y Foglia, 2017).

Por lo que durante los últimos dos subperíodos (2011-2015/2015-2018), el planeamiento se encuentra en un nivel *Medio*, puesto que, existe un planeamiento que contiene objetivos generales, pero no se identifican acciones concretas en la gestión internacional.

#### **V. Presupuesto.**

La Municipalidad de Rafaela destina un presupuesto específico para el accionar internacional, contemplado en el propio presupuesto de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales (Costamagna y Foglia P. , 2011).

Como menciona Battistini, el presupuesto destinado a las RR. II es “bastante bajo en comparación al presupuesto total del Municipio, sin embargo, todos los años se va incrementando” (Battistini, 2020).

A pesar de que el porcentaje es bajo, es un avance para la institucionalización que se discrimine lo que se destina al departamento de RR II para que ese dinero no se desvíe en otros usos (Gasser, 2017).

#### **VI. Democratización.**

En cuanto, la *participación de la sociedad civil* o de otras entidades de la localidad, la Municipalidad de Rafaela en los tres subperíodos (2007-2011/2011-2015/2015-2019) ha mantenido un “*Nivel Medio*”. Si bien la información y los canales de comunicación no están desarrollados completamente, la sociedad civil tiene la

posibilidad de participar activamente en las RRII. Por ejemplo, el Municipio promueve la participación de las empresas en Misiones y Ferias Comerciales, también establece vínculos con Agencias o Cámaras como también con instituciones educativas, Universidades, Empresas y Centros Tecnológicos. Rafaela ha llevado a cabo numerosas actividades en conjunto con estos actores tanto en lo referente a promoción comercial como a cooperación internacional.

Con respecto a la *comunicación*, durante el período de tiempo de 2007-2018 y sus respectivos subperíodos (2007-2011/2011-2015/2015-2019) ha mantenido un “*Nivel Medio*”.

El Municipio de Rafaela no cuenta con una estrategia planificada de comunicación en cuanto a la difusión de actividades de gestión internacional, sin embargo, de alguna manera, difunde y promociona sus actividades en los medios tradicionales de la ciudad: canal de televisión local, diario local, radios, página Web del Municipio, redes sociales. Asimismo, otra fuente de comunicación que se destaca es la cartelería en la vía pública, como en el caso de los Hermanamientos, donde puede verse los carteles a la entrada y/o salida de la ciudad anunciando que la localidad está hermanada con otra localidad extranjera, es indudablemente una forma de comunicación de la gestión externa del municipio (Battistini, 2020).

Cabe destacar que en la página web del Municipio se pueden encontrar el boletín oficial del municipio, decretos, ordenanzas, noticias, pero no existe un calendario de las actividades internacionales.

## **5. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, LIMITACIONES.**

Durante el periodo de tiempo analizado, Rafaela mantuvo relaciones bilaterales con diversas ciudades, participó de distintas redes transregionales y globales, firmó un importante hermanamiento y comenzó un acuerdo de cooperación bilateral con China, al mismo tiempo que formó parte de proyectos de cooperación internacional con agencias de cooperación u organismos internacionales muy reconocidos.

A través de los objetivos específicos analizados anteriormente se puede concluir que, las características de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período de 2007-2018, son las siguientes;

En cuanto a la *gestión internacional*; los hermanamientos son el principal tipo de *relacionamiento bilateral* adoptado por la ciudad de Rafaela.

De dicha forma de cooperación podemos destacar las siguientes particularidades; en primer lugar, como mencionamos anteriormente, a la actualidad Rafaela mantiene tres hermanamientos: con Sigmarigendorf (Alemania), Fossano (Italia) y Carcabuey (España), y sólo este último fue creado durante el período comprendido en esta investigación, en el año 2013. Por lo que, se puede deducir que en cantidad representan un número bajo de hermanamientos. Esto se debe a que “(...) Rafaela ha considerado que no es necesario generar tantos (hermanamientos), porque es difícil sostenerlos en el tiempo, sino aprovechar los que están y que las demás relaciones bilaterales, se den en el marco de un acuerdo bilateral de cooperación internacional, no necesariamente en el marco de un hermanamiento (...)”, destaca Hidalgo (2020).

Por lo que este hecho, de no contar con numerosos hermanamientos, se debe una mutación en la forma de cooperación bilateral de la ciudad. Esto quiere decir que, los hermanamientos representaban el principal modo de relacionamiento, una vez que se establecieron dichas relaciones, se pasa a priorizar el contenido de estas, dando lugar a los acuerdos o convenios de cooperación como la principal forma de cooperación bilateral. Este giro en las relaciones bilaterales de la ciudad puede verse reflejado en el último subperíodo, 2015-2018, con el acuerdo bilateral de cooperación internacional de Rafaela con Mentougou, China; entre otros convenios celebrados.

En segundo lugar, y relacionado con el punto anterior, se considera que los principales problemas de este tipo de cooperación es su inactividad, falta de proyectos concretos y que son una estructura o una formalidad que es difícil mantener en el tiempo.

Además, para Hidalgo (2020) “(...) el desafío es generar contenido ya que a veces depende más de los intereses personales o profesionales que de los institucionales, más que nada cuando no hay mucho en común entre las partes (...)”.

Sin embargo, vale destacar el caso de la ciudad de Rafaela, ya que se genera mucho contenido en el marco de los hermanamientos. Una condición para que esto sea posible, radica en la participación proactiva de las comisiones de hermandad, de instituciones principalmente educativas en conjunto con el municipio, que permiten en última instancia que estas relaciones se puedan mantener con el tiempo. Al respecto Hidalgo (2020) sostiene que “(...) Si bien los hermanamientos son entre ciudades, el soporte y la gestión de otras instituciones hacen que dichos acuerdos se sostengan. Por lo que, desde las instituciones es posible mantener los acuerdos, involucrando la mayor cantidad posible, para que se comprometan, sientan propio el espacio y participen de cada hermanamiento. (...)”. Esto muestra como aspecto positivo la intención de que el vínculo no quede en un mero acto protocolar.

En tercer lugar, el municipio considera la utilización de los hermanamientos como una plataforma para potenciar los procesos de internacionalización de las empresas a partir del aprovechamiento de estos esquemas de cooperación de las ciudades, no sólo desde lo económico sino también desde lo cultural y educativo.

La importancia de este punto radica en que la ciudad de Rafaela tiene un enfoque productivo-comercial, ya que cuenta con un importante sector empresarial, vinculado a diferentes sectores como alimenticios, metalmecánico, entre otros. Por lo que, se busca aprovechar los vínculos generados a partir de los hermanamientos, con el propósito de fortalecer y promover la internacionalización de las empresas, orientando las posibilidades de los negocios internacionales hacia un plan de internacionalización del territorio. Hidalgo (2017) destaca a su vez, que una buena política pública destinada a promover el desarrollo exportador de un territorio debería estar enmarcada en una estrategia de internacionalización de un territorio.

Con respecto a los *acuerdos bilaterales de cooperación internacional* de la ciudad, se consideran las siguientes particularidades. En un principio los convenios bilaterales de cooperación de la ciudad de Rafaela tenían como objetivo general el intercambio de experiencias locales y estos no produjeron resultados concretos. El convenio firmado con el distrito chino en 2018 representa un salto en cuanto a temáticas

a trabajar conjuntamente, formalización y al potencial beneficio que puede traer esta relación.

Ahora bien, en cuanto a los *socios de las relaciones bilaterales*, se llega a que no es relevante solo contar con socios externos, sino también internos, ya que ambos cumplen una función importante.

Los socios internos son instituciones locales que operan en el territorio, centros tecnológicos como el INTI, el INTA, universidades, entre otros actores y que ayudan a expandir las relaciones internacionales del municipio, a través de relaciones con institutos tecnológicos, universidades, de otros países. Ortenzi (2020) destaca que “(...) son socios externos que particularmente no los tenemos identificados, pero sí al socio interno que nos vincula. Es decir que, por un lado, como municipios nosotros hemos generado socios y por el otro, los socios internos han generado relaciones con socios internacionales del mismo nivel (...)”. Por ejemplo, universidades, como la Universidad Nacional de Rafaela (UNRAF), han firmado numerosos convenios de cooperación con otras universidades, institutos tecnológicos de diferentes lugares del mundo, es decir, socios externos con los cuales se generan convenios, proyectos, pero a través del socio interno que es la UNRAF. Lo mismo sucede con otros actores como la Cámara de Comercio Exterior, el INTI, el INTA. Con esto lo que se busca es multiplicar las relaciones internacionales de la ciudad a través de las instituciones locales.

Los socios externos del conjunto de las relaciones bilaterales de Rafaela durante el período 2007-2018; fueron mayormente ciudades, regiones con las cuales se registraba lazos históricos, culturales, e intereses comunes; principalmente de países europeos, como Italia, Alemania; seguido por países latinoamericanos; Brasil, Bolivia, Uruguay. Una excepción significó el acuerdo de cooperación con China, en el cual se trabaja con un distrito como contraparte que cuenta una cultura, idioma e historia totalmente diferente. Este convenio denota una intención de la ciudad de diversificar los socios externos y abrirse a nuevos gobiernos locales, sin que sean barreras cuestiones como el idioma o la cultura.

Cabe destacar que durante el período 2007-2018, Italia se ha mantenido como el principal país contraparte de cooperación bilateral de la ciudad de Rafaela, en conjunto desarrollaron programas de temáticas culturales, educativas, medio ambientales y de producción.

Pasando al *relacionamiento multilateral*, las redes de ciudades representan la principal forma de cooperación de la ciudad. Rafaela tuvo participación en varias redes, pero solo en dos se mantiene a lo largo del período de 2007-2018; estas son, Mercociudades y CIDEU, una de carácter transregional y otra de carácter global respectivamente.

Al respecto la participación de Rafaela en redes se basa mayormente en la asistencia a congresos, seminarios, capacitaciones. Battistini (2020) remarca “(...) Se puede participar voluntariamente de estas redes sin aportes económicos o con aportes económicos. En CIDEU cuando intentamos dar un paso más, cuando intentamos hacerlo de una manera más profesional, nos encontramos con una limitante económica. Y eso es lo que hoy nos limita la participación en estos espacios (...)”.

En esta forma de cooperación multilateral se ha registrado un descenso de participación respecto al número de redes de las que Rafaela forma parte. De todos modos, el mero hecho de participar es positivo para ganar experiencia en la materia a la vez que denota una actitud activa en las RRII. También es importante el intercambio de buenas experiencias de gobierno en el marco de estas redes, programas que pueden ser o han sido exitosos en otras partes, para poderlos adaptar, acondicionar en función de las particularidades y llevarlo a cabo en el municipio.

Cabe destacar la participación de funcionarios de la ciudad de Rafaela en redes de conocimiento, pero no visibles. Por ejemplo, Rafaela participa a través de funcionarios municipales, de la “Red de Desarrollo Territorial de América Latina y el Caribe” (RED DETE). Esta tiene la particularidad de ser una red de especialistas, gestores/as, investigadores/as y docentes, que con el fin de respaldar mediante un esfuerzo colectivo de aprendizaje y cooperación, las políticas de desarrollo territorial, la gestión de conocimiento y la construcción de capacidades; los funcionarios viajan, reciben gente, participan en seminarios y eventos en el extranjero, pero aún no se logra visibilizar del todo estas acciones sacando provecho concreto del entramado de contactos que se realizan a nivel regional e internacional.

Es de importancia para Rafaela la participación en este tipo de redes porque “(...) lo que permite es conectarse con profesionales a partir de ir conociendo diversas experiencias. Permite intercambiar experiencias de desarrollo territorial en el marco de Latinoamérica (...) (Ortenzi, 2020). Dependiendo la temática Rafaela se nutre de las

experiencias de otros gobiernos locales, por ejemplo, Ortenzi (2020) destaca que “(...) en cuestiones de urbanismo, se mira mucho Medellín en Colombia. En cuestiones de políticas de apoyo a empresas y emprendedores, se mira a Brasil y a Chile. Con Uruguay se ven más algunas cuestiones vinculadas con lo educativo y ellos miran de Rafaela los sistemas de participación ciudadana (...).” Tanto este tipo de redes como las de ciudades lo que hacen es multiplicar la cantidad de relaciones.

Battistini (2020) destaca que la participación en este tipo de redes ayuda a definir al municipio respecto cómo participar, cómo articular y cooperar en estos espacios que representan las redes, definiendo capacidades de gestión externa, no solo como gobierno local, sino institucionales, materiales, recursos humanos profesionalizados, entre otras, teniendo una visión del desarrollo territorial a largo plazo.

Si se realiza una comparación entre las estrategias de relacionamiento institucional internacional se observa que la cooperación bilateral supera a la multilateral en los tres subperíodos (2007-2011/2011-2015/2015-2018). En cuanto a las *temáticas* trabajadas se encuentra que son diversas. Bilateralmente se trabaja mayormente el desarrollo humano: educación, cultura, intercambios; y multilateralmente la principal área de cooperación se basa en el fortalecimiento institucional: intercambio de experiencias de gestión pública, conocimientos. Estas áreas de cooperación superan a la cooperación económica financiera, a las temáticas de fomento productivo y promoción comercial: desarrollo económico local, competitividad territorial, apoyo a pymes, apoyo a misiones comerciales, y a temáticas relacionadas al medio ambiente, deportes, que se dan, pero en menor medida.

Vale destacar que, son de suma importancia los programas culturales, educativos, para la ciudad de Rafaela ya que producen un efecto derrame en el territorio. Por ejemplo, “en el caso de las pasantías producidas en el marco del hermanamiento con la ciudad alemana, muchos estudiantes universitarios vuelven y trabajan en las empresas de Rafaela. Lo que genera capacidad, profesionalismo que sin los hermanamientos no sería posible. Se genera un derrame de capacidad de Know How hacia dentro de las empresas, que si bien no es visible se encuentran dentro del territorio” sostiene Hidalgo (2020). Además si se lo mira en una perspectiva de producción “las empresas en el mundo no compiten solamente contra otras empresas, sino que compiten contra sistemas educativos, sistemas de innovación, sistemas de apoyo del Estado a las empresas, entonces el Estado

debe trabajar en esa línea también para crear sistemas parecidos de apoyo para que nuestras empresas no pierdan competitividad” marca (Ortenzi, 2020).

En cuanto a la *duración* de las relaciones bilaterales, se puede observar que los convenios, programas y proyectos generados, se han llevado a cabo y muchos se han mantenido durante todo el período de tiempo de una forma constante. Por ejemplo, los programas de intercambios y pasantías que se desarrollan de continuada. También las relaciones bilaterales del municipio cuentan con una mayor formalización y por ende con competencias y temáticas que se determinan previamente. En cambio, en la cooperación descentralizada a través de redes, los proyectos de los que Rafaela participa, mayormente no se dan de manera constante, tienen un período de duración, a partir cual se crean, desarrollan, culminan y las temáticas se delimitan en el marco de la red que participa.

Es relevante mencionar el hecho de que, Rafaela desarrolla la promoción territorial como estrategia de relacionamiento externo. La ciudad ha sido sede de eventos (seminarios, congresos) de nivel internacional. En la actualidad, la promoción de la ciudad es un elemento novedoso de la gestión internacional de las ciudades. La búsqueda de una “marca territorial” pretende, por un lado, construir o reforzar una identidad hacia los propios ciudadanos, y, por otro lado, hacer que la ciudad sea reconocida internacionalmente (Costamagna y Foglia, 2017).

Para terminar con las características de las estrategias de relacionamiento institucional internacional, vale destacar que rol tienen las Relaciones Internacionales para la ciudad de Rafaela, que destaca Ortenzi (2020), es el de servir como un elemento de “anticipación”. Con esto hace referencia a que, en un mundo vertiginoso y globalizado, se van produciendo cambios que a futuro pueden tener repercusiones negativas en el territorio, y el hecho de contar con actividades paradiplomáticas puede permitir anticiparse a esos cambios.

Por ejemplo, como mencionamos anteriormente Rafaela cuenta con un entramado productivo-empresarial importante, por lo que busca es establecer a futuro relaciones internacionales con potencias, lugares o territorios que van a crecer, mercados que van a tener una amplia demanda y que una pequeña demanda de ese mercado, para ciudades como la de Rafaela es infinitamente grande. Este es el caso del acuerdo con el Distrito chino.



Ortenzi (2020) sostiene que “(...) hace un tiempo se decía que teníamos que generar anticuerpos para que la macroeconomía no nos afecte, hoy lo que se dice es que es imposible que generemos anticuerpos; si no, lo que tenemos que hacer es generar acciones de anticipación y tener una capacidad de reacción importante (...)”. Esto no debe hacerse únicamente desde el punto de vista de las empresas, sino en la generación de conocimientos, innovación tecnológica, etc. A medida que van creciendo las ciudades los números son cada vez más grandes, y las problemáticas más difíciles de asistir, por lo que, el rol de las Relaciones Internacionales es permitir anticiparte y disminuir distancias e impactos.

En cuanto a la *dimensión institucional* las características de la ciudad de Rafaela durante el período 2007-2018 son las siguientes; en primer lugar, el área encargada de las relaciones internacionales se ubica dentro de la estructura de la Secretaría vinculada con el desarrollo económico e innovación, lo que denota un enfoque productivo-comercial de las relaciones internacionales. Este patrón a nivel institucional es muestra del perfil productivo y exportador de la ciudad y de la región y refleja las políticas de promoción en el extranjero de sectores estratégicos de la economía local (Costamagna y Larrea, 2017). Ortenzi (2020) destaca que el área de Relaciones Internacionales “(...) sigue manteniendo la impronta que tenía al principio, que es básicamente promover como fin último las relaciones económicas y la competitividad del territorio (...)”.

En segundo lugar, si bien existen planes estratégicos donde la temática es abordada de manera transversal en la planificación general del gobierno local, no se cuenta con una estrategia de gestión internacional propiamente dicha. Por lo que puede verse como una característica la debilidad en la planificación.

Relacionado con lo anterior, vale destacar la importancia del rol de los recursos humanos. No sólo es necesario contar con una planificación estratégica sino también contar con personas con capacidad técnica para el diseño y gestión de proyectos internacionales. Estos dos puntos, tanto la debilidad en la planificación como la necesidad de fortalecer capacidades, fueron reconocidos por Battistini (2020) y Ortenzi (2020), como parte de los principales factores que no favorecen al desarrollo de actividades paradiplomáticas. Otro factor que ambos destacan es que, si bien el área de Relaciones Internacionales cuenta con un presupuesto propio, lo cual es positivo, este es reducido lo que en muchas ocasiones resulta una limitación.

Por otra parte, la actividad paradiplomática de Rafaela se encuentra formalizada a través de diversos documentos institucionales como el digesto municipal, ordenanzas, decretos.

En cuanto a la comunicación, no cuenta con una estrategia de comunicación a la sociedad de la gestión internacional. La difusión y comunicación hacia la ciudadanía se consideran fundamentales en tanto es ésta la que debe legitimar el qué, para qué y el cómo de la estrategia exterior local. Para ello deben no sólo estar informados sino también ser partícipes.

De la mano con lo anterior, se observa que existe un limitado registro y memoria de la gestión internacional. No se registra de forma sistemática la vinculación internacional de las ciudades al no existir un seguimiento que opere a modo de archivo y memoria de las actividades o proyectos, lo cual implica una dificultad para diseñar, evaluar y verificar impactos. Sin embargo, Battistini (2020) destaca, que se empezó a elaborar una suerte de memoria, para hacer registro de los distintos programas, que permitan describir procesos.

Para finalizar, a través del análisis de las características de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela, y teniendo en cuenta toda la información recolectada, se puede ver que existen ciertos factores que influyen en el desarrollo de los vínculos internacionales. Estos factores son:

En primer lugar, la importancia del rol de las personas facilitadoras del desarrollo territorial. Estas son quienes, de forma individual o en el contexto de un equipo de personas facilitadoras, asumen el rol de generar condiciones para que los actores del desarrollo territorial puedan reflexionar, decidir y pasar a la acción. Este proceso mantenido de forma cíclica genera capacidades colectivas en el territorio (Costamagna y Larrea, 2017).

Hidalgo (2020) marca que, “(...) los facilitadores son personas se encuentran dentro de las instituciones y la importancia radica en que mucho de lo que se genera a nivel internacional tiene que ver a veces más por el interés personal, profesional (...). Como ejemplo del rol de los facilitadores en el caso de Rafaela; podemos destacar a Hidalgo, que, como parte integrante en el ejecutivo municipal, en el año 2015, tuvo la oportunidad de realizar una Maestría cooperación económica internacional exclusiva para funcionarios de gobierno, en China. Allí busco a través del contacto con diversas

instituciones tanto de Rafaela como en el país asiático establecer relaciones, generar visitas oficiales. A partir de estos encuentros se llegó a concretar en el año 2018, acuerdo bilateral de cooperación internacional.

En segundo lugar, la articulación y el compromiso entre lo público y lo privado, que se pueden ver en los vínculos formales de la ciudad, tanto en las relaciones bilaterales como las multilaterales. Su importancia radica en que los proyectos pueden concretarse, desarrollarse y mantenerse en el tiempo si existe una fuerte articulación entre estos sectores, la participación de diferentes actores de sociedad les permite involucrarse, apropiarse del espacio y brindar su experiencia para generar proyectos, programas y cumplir los fines propuestos. Para ello, también es relevante contar con personal capacitado, para crear y llevar a cabo los vínculos internacionales, trabajando con una mirada interdisciplinaria.

Como último factor, la actividad paradiplomática, considerada como un nuevo campo de actuación plenamente legítimo para el gobierno local, debe plantearse como una verdadera política pública local, legítima, de largo plazo, ciudadana, participativa y estratégica. Al mismo nivel que las políticas locales conocidas o tradicionales en materia de urbanismo, de servicios básicos, de seguridad ciudadana, etc. Si las acciones de carácter internacional son coordinadas, ordenadas por sus autoridades, son más efectiva y tienen mejores resultados, mejores repercusiones sobre la vida misma de la ciudad y sus habitantes.

Por lo que es importante, contar con un plan estratégico para trabajar tanto para el desarrollo de actividad paradiplomática como para la participación ciudadana y la comunicación de sus logros e impacto, estableciendo metas y prioridades de relacionamiento internacional a mediano y largo plazo en función de la realidad del territorio local y el entorno extranjero, involucrando a los distintos actores de la sociedad y del territorio (Universidades, Centros Tecnológicos, ONG, empresas) e implicando a todas las áreas y departamentos sectoriales del gobierno local, logrando de este modo trabajar de manera transversal.

Podemos concluir, que la paradiplomacia es multifactorial, como marca Battistini (2020). Depende tanto del desarrollo práctico como normativo del gobierno local. Todos los factores mencionados anteriormente son condiciones necesarias, pero no suficientes. Esto quiere decir que, se puede tener muchos recursos económicos dedicados al área de

Relaciones Internacionales, pero quizás falten recursos humanos capacitados para llevar adelante las actividades o viceversa, lo que puede provocar que se desperdicien recursos, se desaprovechen oportunidades y se pierda eficacia, impacto y credibilidad. También existen otras condiciones necesarias como las relaciones personales, los períodos de las instituciones, quienes las conducen, las agendas de los gobiernos locales y los intereses detrás de estas, el momento político que se esté viviendo. Por lo que es importante que todos los factores se tengan en cuenta para el desarrollo de las actividades paradiplomáticas.

## **6. ANEXOS.**

### **6.1. Modelo de Entrevistas.**

#### **Formulario para entrevista:**

**Nombre del funcionario:**

**Cargo:**

En el marco del proyecto de investigación para el trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales aprobado por la Facultad Teresa de Ávila-UCA Paraná, mediante la Resolución Nº 05-10, titulado “Las características de la actividad paradiplomática de la ciudad de Rafaela durante el período 2007-2018”, me dirijo a Usted con motivo de conversar acerca de la actividad paradiplomática y la institucionalización de la ciudad de Rafaela.

1. ¿Cuáles son las principales actividades paradiplomáticas que ha desarrollado Rafaela desde el año 2007 hasta el 2018?
2. ¿Qué actividades de relaciones bilaterales ha llevado a cabo el municipio? ¿Podría clasificar estas actividades en Hermanamiento de ciudades y acuerdos bilaterales de cooperación bilateral?
3. Hermanamientos: ¿con qué socios? ¿En qué áreas? ¿A través de que instrumento institucional?
4. Acuerdos bilaterales de cooperación bilateral: ¿con qué socios? ¿en qué áreas? ¿A través de que instrumento institucional?
5. ¿Consideras que hay otras actividades paradiplomáticas bilaterales que ha desarrollado la ciudad de Rafaela? ¿Cuáles? ¿En qué áreas?
6. ¿Qué actividades de relaciones multilaterales ha llevado a cabo el municipio? ¿Podría clasificar estas actividades en cooperación internacional a través de redes (globales/transregionales)?
7. Redes Globales: ¿con qué socios? ¿En qué áreas? ¿A través de que instrumento institucional?
8. Redes Transregionales: ¿con qué socios? ¿En qué áreas? ¿A través de que instrumento institucional?

9. ¿Consideras que hay otras actividades paradiplomáticas multilaterales que ha desarrollado la ciudad de Rafaela? ¿Cuáles? ¿En qué áreas? (Por ejemplo, el programa Rafaela Emprende, donde participan organismos internacionales).
10. ¿Qué factores positivos reconoces durante el período 2007-2018 para que la ciudad desarrolle actividades paradiplomáticas? y ¿Qué factores negativos?

## **6.2. Entrevistas.**

**Entrevistadora:** Cabaña, Carolina.

**Entrevistada/cargo:** Emiliana Hidalgo, funcionaria de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales durante el período de 2008 a 2012 y 2015-2018.

**Hora, lugar, fecha:** 16:00 hs; virtualmente vía Zoom; 6 de mayo de 2020.

**Duración:** 40:53 minutos.

**Entrevistadora:** En primer lugar, ¿Cuáles son las principales actividades paradiplomáticas que ha desarrollado Rafaela desde el año 2007 hasta el año 2018?

**Entrevistada:** Fui funcionaria de la Secretaría desde el 2008 hasta el 2012, luego volví en 2015 con una coordinación en la misma. Durante ese tiempo, puedo destacar algunas actividades como los Hermanamientos y el acuerdo bilateral de cooperación internacional con el Distrito chino (Mentougou).

**Entrevistadora:** ¿Qué podrías destacar en cuanto a los hermanamientos que mantiene la ciudad?

**Entrevistada:** En cuanto a los hermanamientos son una estructura o una formalidad que es difícil mantener en el tiempo, a veces depende más de los intereses personales o profesionales que a veces institucionales, más que nada cuando no hay algo en común entre las partes. Pero, en el caso de Rafaela se genera mucho contenido en el marco de los Hermanamientos, si bien son pocos en comparación, por ejemplo, con Rosario, que tiene un número elevado de hermanamientos, se genera contenido y eso es lo difícil. Y en los últimos mandatos de Luis Castellano (2011-2015/2015-2019) una de las cuestiones positivas es, si bien se creó un nuevo hermanamiento con Carcabuey, que no es importante generar tantos hermanamientos, porque es difícil sostenerlos, sino aprovechar los que están y que las demás relaciones bilaterales, se den en el marco de un acuerdo de cooperación bilateral no necesariamente en el marco de un hermanamiento.

**Entrevistadora:** Como me mencionaste es difícil darles contenido a los hermanamientos, es más se considera como una desventaja el hecho de que muchos

queden en un mero acto protocolar pero como dijiste Rafaela genera mucho contenido en el marco de estos, por ejemplo, se puede ver el caso de Fossano que se han desarrollado varios programas...

**Entrevistada:** Bueno, por ejemplo, en el caso de Alemania también, es el más antiguo y sin embargo se mantiene en el tiempo porque está la comisión que siempre trabajó activamente y por otra parte está también la UTN que trabaja en los intercambios, tanto para mandar alumnos como para recibir y ahora también se suma la UNRAF. Entonces desde las instituciones a veces es posible sostener esos acuerdos. Si bien los hermanamientos son entre ciudades, gobiernos locales, el soporte y la gestión de otras instituciones hacen que dichos acuerdos se sostengan.

**Entrevistadora:** Entonces el hecho de que no se trabaje solo del municipio, sino que también participen otras instituciones de la ciudad...

**Entrevistada:** Claro, bueno yo hice la Maestría en Desarrollo Territorial y ese “Know how” de trabajar de manera articulada entre lo público y lo privado, con los diferentes actores del territorio. Esa mirada, que muchos de los que tuvimos gestión tenemos, hace que todo no se haga desde el municipio solamente, sino que se haga de manera conjunta involucrando a otras instituciones. Si uno involucra otras instituciones, eso permite también que se apropien del espacio (por ejemplo, de un hermanamiento) y así pueden generar proyectos, programas en conjunto. Eso es fundamental, la mirada y el trabajo desde ese lugar hace que el esfuerzo no sea solo del municipio sino también de otras instituciones y que puedan apropiarse, comprometerse e involucrarse y así darle continuidad y contenido.

**Entrevistadora:** Ahora pasando a los acuerdos bilaterales, que vi que estabas a cargo de llevar adelante la cooperación con China, ¿Cómo fue el proceso hasta llegar al acuerdo? ¿A través de que documentos institucionales se trabajó? ¿Hubo acciones conjuntas previas?

**Entrevistada:** Tuve la oportunidad de hacer una Maestría en China, y estando allá, y trabajando con la CLEPEC, fue fácil empezar a generar cosas para instituciones locales. Estando en China, viajó el rector de la UNRAF, le armé una agenda, firmamos acuerdos en ese marco ahora estamos haciendo cosas, gestionando por lo del COVID y otras acciones. También participamos de una feria con la cámara de comercio exterior para mostrar productos rafaelinis, así que ellos viajaron. Desde lo deportivo, sumamos a

los clubes, un chico pudo hacer un intercambio, fue a dar clases de futbol. Y concretamente nosotros firmamos el acuerdo en abril de 2018 en Rafaela. En junio, viajó el rector a china y ahí firmamos un acuerdo con otras universidades. Pero fue recién en 2019 que se dio el intercambio deportivo, también Rafaela recibió ese año a estudiantes para que vayan a la escuela en la que se está dando chino y también recibimos la delegación de las universidades chinas por el tema de los intercambios. Eso fue lo que se fue haciendo.

**Entrevistadora:** Me imagino que no debe ser fácil establecer relaciones con países que tienen culturas, idiomas, formas de vida distintas...

**Entrevistada:** Si, imagínate entonces lo que significa con China, ¿no? Que se potencia mucho más, hoy las oportunidades que ofrece tanto porque tiene una economía gigante que abastecer como también porque se pueden trabajar a través nichos, pero tanto la distancia como la cultura, el idioma hace que sea una barrera. Pero la realidad es que China viene en un proceso de 40 años que salió al mundo y cada vez compra más productos occidentales, que cambia los hábitos, los gustos, por ejemplo, con la carne o lácteos, frutas, alimentos. Y nosotros como principal productor de alimentos del mundo es ahí donde tenemos la oportunidad. Pero claro, abordarlo al mercado es complejo, y la realidad es que culturalmente son difíciles, no es tan simple, sencillo como sería acá. Entonces ese es un Know How y a nivel personal y profesional es ahí donde yo también veo la oportunidad de estar desarrollando eso, ya que somos pocos los que tenemos experiencia en gestión y nos perfeccionamos en China. Para mi conocer el territorio, tener el vínculo con las instituciones tanto de China como de Rafaela, como las empresas, esos vínculos personales hacen que uno llegue más rápido y responder a lo que el territorio necesita.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles son las principales temáticas o áreas en las que se focaliza la gestión internacional?

**Entrevistada:** En el caso Chino se trabaja en producción, porque indudablemente el primer destino de las exportaciones de la ciudad es China y como productores de alimentos las oportunidades están ahí, porque China está interesado en comprar y en invertir por ejemplo en alimentos, eso por un lado, y también muchos empresarios especialmente vinculados con el sector metalúrgico viajan mucho a China para buscar tecnología para incorporar a sus procesos productivos, y por eso también la necesidad de



trabajar con las empresas y con la cámara de metalúrgicos, que son los que más están yendo y compran equipamiento, tecnología que acá no se produce. También se trabaja en lo educativo y lo deportivo, que fueron temáticas acordadas por las dos partes y en función de la necesidad de la ciudad. Hay otras temáticas que las pensamos, pero no encontramos puntos en común para trabajar, por ejemplo, las pasantías las pensamos, pero no es tan simple como con Italia, porque el tema de visado y las residencias en China son complejas. Hay cuestiones burocráticas que hay que tener en cuenta y que limitan o hace que sea más lenta la cooperación.

**Entrevistadora:** Me comentaste de la articulación pública privada, la participación de instituciones ¿Qué otros factores consideras que benefician el desarrollo de la gestión internacional del municipio?

**Entrevistada:** Bueno, ahí Pablo Costamagna, habla de la figura de los facilitadores para generar los vínculos. Porque mucho tiene que ver con la voluntad de los facilitadores para llevar adelante estos procesos de internacionalización. En el caso de la cooperación con China se generó porque yo como facilitadora, por así decirlo, pude generar esto y además tenía la relación personal con todas las instituciones, porque capaz podría haber ido y dedicarme al estudio. Entre medio de que fui funcionaria trabajé en diputados, allí con quien trabajaba Omar Perotti, presidía el Grupo de Amistad con China, por lo que me empecé a interesar en los temas de dicho país, comencé a estudiar el idioma y a partir de ahí el ámbito institucional te permite generar relaciones, vínculos. Cuando vuelvo a la municipalidad como coordinadora, aproveche mucho de las relaciones que había hecho estando en diputados (Buenos Aires) y firmamos un Convenio con un Centro Latinoamericano de estudios económicos y políticos con China, a partir del cual se comenzaron a llevar adelante acciones de cooperación con China. De ahí surge la posibilidad de ir a China a realizar una Maestría en Economía Internacional, exclusiva para funcionarios de gobierno durante un año. En ese tiempo, estando en Beijing y a través del centro de estudios presentamos una nota a la asociación de amistad del pueblo chino con el extranjero, que es una asociación a nivel nacional que se encarga de todo tipo de cooperación de diferentes ámbitos a nivel gobierno, educativo, deportivo. Ellos difunden la nota de la intención de Rafaela para generar alguna actividad de cooperación. Surge el interés de la asociación de amistad del pueblo de Beijing, que lo distribuyen en dicho lugar y sale el interés del Distrito Mentougou. Por lo que, pude ser facilitadora de este proceso de cooperación. También está bueno el tener en cuenta a los hermanamientos

como plataforma para la internacionalización del territorio, porque, primero como en el caso con Alemania hubo inversiones para empresas alemanas en Rafaela, y también porque muchos de los chicos de la UTN que fueron a Alemania, después vuelven y trabajan en las empresas de Rafaela y eso es generar una capacidad, que si no fuese por el hermanamiento no se genera esa capacidad, ese profesionalismo, esa experiencia que fue producto de esa relación. Y es como un derrame de la capacidad de Know how hacia dentro de las empresas, que no es tan visible, pero está dentro del territorio.

**Entrevistadora:** Entonces con lo que me contas, se podría decir que como factores importantes para desarrollar acciones internacionales y mantenerlas, está en apoyo de las instituciones, por ejemplo, con universidades, empresas, el trabajo en conjunto con estas, el rol de facilitadores...

**Entrevistada:** Eso indudablemente, que es la mirada que uno tiene de hacer las cosas de forma articulada entre lo público y lo privado, esa mirada del desarrollo del territorio más interdisciplinaria, y con todos los actores del territorio, eso es fundamental. Otro de los puntos es el tema de los facilitadores que también son importantes porque son las personas que están dentro de las instituciones, que mucho de lo generado tiene que ver con el interés, a veces más personal, profesional, entonces su rol como facilitador, como aporta a los vínculos y al derrame también de los acuerdos de cooperación o hermanamientos hacia otras instituciones. Y, por último, que los hermanamientos y los acuerdos sean una plataforma para potenciar la internacionalización del territorio. No solo en términos comerciales, que es muy bueno, pero también es bueno potenciarlo en otros términos educativos, deportivos y tratando de involucrar la mayor cantidad posible de instituciones. Como te decía antes estos procesos se sostienen siempre y cuando haya instituciones involucradas, comprometidas, que puedan generar contenido a estos espacios.

**Entrevistadora:** Cabaña, Carolina.

**Entrevistada/cargo:** Anabella Battistini, funcionaria de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales período 2015 a 2020.

**Hora, lugar, fecha:** 7:45 hs; virtualmente vía Zoom; 11 de junio de 2020.

**Duración:** 45:00 minutos.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles son las principales actividades paradiplomáticas que ha desarrollado Rafaela desde el año 2007 hasta el 2018?

**Entrevistada:** Yo entre en el año 2015 a la Secretaría a trabajar, por lo que de lo anterior tengo un registro limitado, seguía las actividades de la municipalidad y de lo que pude ver y andar de manera teórica de lo que fueron mis antecesores en su trabajo aquí. En general, el gobierno local siempre se caracterizó por acompañar mucho la internacionalización de la ciudad, no solo con actividades de comercio exterior, que generalmente es lo primero que se viene a la cabeza cuando uno habla de internacionalización o de relaciones internacionales, pero también la ciudad ha sido precursora en algunas cuestiones porque ya antes de los años noventa tenía un hermanamiento firmado y con el transcurso del tiempo después tuvo más. Esas primeras actividades que tienen que ver con la Paradiplomacia, que están más relacionadas con la cooperación internacional, no tanto a un eje de comercio exterior o integración comercial se llevaban a cabo en distintas secretarías no solo aquí, donde estoy yo ahora, que hay un área específica desde el año 1994 que funciona y tiene asignado recursos y personal. Por ejemplo, del área de Cultura, los hermanamientos se llevaban desde ahí, y todas las actividades que son: visitas oficiales, intercambios culturales, educativos; sobre todo, desde el año 1991/1992 con Alemania empiezan a haber un montón de actividades que prácticamente se llevaban a cabo incluso fuera del municipio porque había por ejemplo convenios con universidades como la UTN. En el año 2007, ocurre una cuestión muy significativa que se vuelve a dar un cambio en el organigrama del municipio, cuando el actual gobernador Omar Perotti fue intendente de la ciudad de 2007-2011, se crean algunas áreas específicas que también por la transversalidad que tienen las internacionales se llevaban por la Subsecretaría de Participación Ciudadana y se crea el área de Relaciones Internacionales y estas pasan a estar en la Secretaría ya como una Subárea, no como una Subsecretaría pero si como un área con más recursos, incluso desde la visión de la comunicación del municipio también se crea el área de auditoría que permite ordenar algunos procesos internos, eso se ve reflejado después del 2011, cuando se ordenan esos procesos, por ejemplo, se plantea como los hermanamientos van a estar en Cultura si hay un área de Relaciones Internacionales, y es ahí cuando todas esas actividades pasan a esta Secretaría. Entonces hay una combinación de actividades, que tienen que ver con todo lo que se llevó a cabo dentro del marco de los hermanamientos, dentro del marco de otras relaciones bilaterales que tiene el municipio, en la coorganización de actividades que tiene el municipio con otras instituciones que a su vez están relacionadas o hermanadas institucionalmente con otros países como puede ser el INTI, el INTA, sobre todo con los centros tecnológicos se trabaja mucho. A partir del 2010, se vienen a instalar a Rafaela a

un montón de casas de altos estudios, en ese momento había dos universidades y hoy son siete, ni hablar que después del 2015 con la instalación de la Universidad Nacional de Rafaela, hay un boom de actividades que las empezamos a registrar y vemos que con los años van creciendo mucho más. Entonces todas estas actividades que se llevan a cabo tienen que ver con eso y más específicamente se pueden nombrar las visitas oficiales, recepción de visitas oficiales, desde decanos de distintas universidades, investigadores, pensadores, embajadores, que tienen que ver con toda la red de relaciones que tiene el municipio que cuando uno piensa una agenda no solamente desde el gobierno local, desde esta área sino desde todas las áreas que tienen que ver con algo de la internacionalización para coordinar y cooperar entre todas. Entonces las actividades son bastante variadas, en algunas tenemos mayor participación, pero en general el rol del gobierno local es siempre de dinamizador.

**Entrevistadora:** Pensando específicamente en Relaciones bilaterales ¿cuáles son las principales contrapartes de esas actividades?

**Entrevistada:** Te podría decir que estos últimos cinco años, desde 2015 se mantiene una tendencia en la cual el municipio siempre está del medio para arriba en cuanto a participación en relacionamiento internacional. En general, el primer lugar siempre lo tienen los centros tecnológicos por su rol técnico, (conicet, inti), estas instituciones nacen con ese sentido de trabajar en red. El municipio particularmente tiene en relaciones bilaterales estos últimos años contacto con Italia, Brasil, Bolivia, Uruguay, Alemania y con España. Tiene que ver por un lado a las redes a las que pertenecemos, los hermanamientos, nos permiten abrir camino hacia otros lugares, como por ejemplo en el 2017, se firmó un Convenio con el Politécnico de Torino, con el municipio y todas las universidades. Si bien es un Convenio marco esto va a permitir entrar en algunas cuestiones que tiene que ver con la Innovación, que sabemos que en algún momento van a dar frutos. En las Relaciones Internacionales todo tiene un ritmo que no es tan inmediato. Entonces ya tuvimos acercamientos, en el año 2018, tuvimos oportunidad con el intendente Luis Castellano de viajar a Alemania por otra actividad de Relaciones Internacionales y de todos modos nos hicimos un momento para ir al Politécnico de Torino a saludar al departamento de Relaciones Internacionales, hacerles consultas, porque en la ciudad hay un proyecto muy importante de urbanismo, que la intención del intendente antes de toda esta pandemia, era lograr la colaboración de esta gente del politécnico que tienen años de experiencia en conservacionismo urbano. Entonces este

tipo de relaciones, las redes, lo que hacen es multiplicar la cantidad de relaciones. También a través de la Maestría de Desarrollo Territorial que tenemos un convenio marco y muchos específicos, nosotros nos nutrimos mucho de las experiencias a través de la RED DETE, donde esta maestría participa activamente, de las experiencias internacionales que tienen ellos y en función de eso, tomando y vinculándonos a las experiencias que puedan ser aplicables acá y como pensar nuevas actividades, sobre todo las que tienen que ver con la innovación social, en un lugar como la Argentina donde los recursos son claramente limitados y ni hablar en el área de Relaciones Internacionales.

**Entrevistadora:** Con respecto a las temáticas ¿qué áreas son las principales que se trabajan?

**Entrevistada:** Ahora se está diversificando un poco. Hay un intendente que hace muchos años gobernó en Rafaela, hace 20 años, que siempre decía que Rafaela se relaciona con el mundo exterior o con otros países más allá del gobierno local. Rafaela siempre está considerada como una ciudad pionera que tiene que ver un poco con sus raíces, porque somos un crisol de razas, sobre todo de la segunda corriente migratoria, donde gran parte de nuestro origen tiene que ver con los alemanes, italianos, suizos y otras culturas que nos han abonado un poco este emprendedurismo, Rafaela por ejemplo tuvo el primer Banco Nación de la región cuando se suponía que iba a ir a Esperanza porque estaba mucho más desarrollada. Bueno estos acontecimientos que han sucedido en Rafaela, donde hay una dirigencia gremial muy fuerte, que tienen una visión de la cooperación internacional y de la internacionalización de sus empresas o de sus productos, pero que se ve plasmada también en un comercio exterior muy fuerte. Entonces, por un lado, las temáticas están muy ligadas a las cuestiones comerciales y no solo de productos, sino también por ejemplo hace 10 años existe una cámara de software, entonces hoy estamos trabajando mucho en, por ejemplo, un programa de mejora de la competitividad en donde les estamos dando una mano para que ellos puedan certificar para que el día de mañana puedan acceder a la ley de conocimiento, para que después puedan internacionalizar sus servicios, por lo cual no tiene que ver específicamente con el exterior; pero yo desde el área de Relaciones Internacionales, estoy con este plan, que tiene que ver con algo que va a suceder dentro a lo mejor dentro de 5 años. Entonces eso hasta hace 3/4 años no estaba pensado, pero si lo que vimos con el censo del software que hace tres períodos se realiza, hace más o menos unos 10 años, vemos que el área que más crece es esa, del software, entonces se multiplica exponencialmente y ahí es donde

estamos viendo una relación, esto tiene un correlato directo, por ejemplo, con que desde la Universidad Nacional de Rafaela, la primer carrera que se creó es la de videojuegos, entonces dentro de 5 años también vamos a estar hablando de un polo importante de videojuegos. El año pasado coordinamos una jornada de videojuegos internacionales aquí en Rafaela, entonces, por ejemplo, esa es una de las actividades que estamos diversificando hoy en día que antes no se hacía. Después todo lo que sea innovación social y todo lo que tiene que ver con la economía social también, por eso digo que estamos atentos a como otras regiones, a como otros países han abordado algunas cuestiones que tienen que ver con el abordaje integral de la niñez, de la adolescencia, el tema de las adicciones, el tema de la seguridad en general. De hecho, el plan de seguridad internacional del municipio lo lleva a cabo, la persona que escribe el plan es una licenciada en Relaciones Internacionales, magister en seguridad. El municipio trabaja transversalmente todas estas cuestiones. Por ejemplo: tuve una videoconferencia con Educación porque va a participar en una actividad de Mercociudades, que tiene que ver con el acceso a la educación en el marco de la pandemia, entonces es muy variado, trabajamos distintas temáticas, no solo lo que podemos hacer y coordinar desde esta área sino en otras cuestiones donde los mismos secretarios tienen integrado la cooperación internacional. Fue un trabajo y sigue siendo un trabajo puertas adentro muy importante, de incorporar desde el ejecutivo, del concepto de que esto que están haciendo es cooperación internacional. Entonces te diría que las temáticas son variadas.

**Entrevistadora:** Pasando a las redes de ciudades ¿cuáles son las que se ha participado principalmente?

**Entrevistada:** En cuanto a las redes de ciudades Rafaela históricamente y hasta el día hoy, ha participado en varias. Son tres las que se mantienen en el tiempo: Mercociudades, CIDEU, y la otra es a través de la maestría y de la red DETE, con Pablo Costamagna a la cabeza, que fue secretario de Programación Económica, por lo que conoce el municipio y gran parte de la planificación de la internacionalización del municipio tiene que ver con él. La participación es como asistólica, es decir participamos en todo con lo que tenga que ver con temas vinculados sobre todo a la educación, y en temas en los que podemos hacer algo y llevar a cabo algunas de esas cuestiones en donde la limitación siempre es lo monetario. En CIDEU cuando intentamos dar un paso más, digamos uno puede participar voluntariamente de estas redes sin aportes económicos o con aportes económicos, cuando intentamos hacerlo de una manera más profesional, nos

encontramos con una limitante económica. Y eso es lo que hoy nos limita la participación en estos espacios. De todos modos, del 2015 al 2018, hubo varias instancias en las que se participó muy fuerte, no solo con la presencia del mismo intendente, por ejemplo, en Medellín donde se hizo una cumbre de hábitat 3, en donde tuvo la oportunidad de ver como esa ciudad, en un eje de seguridad internacional, pudo lograr trascender ser la ciudad en donde más gente mataban en el mundo y como logró urbanizar esas zonas que estaban cortadas por el narcotráfico, como fue ese proceso y que sigue siendo un proceso. Entonces el intercambio de experiencias en el marco de estas redes ayuda a enriquecer la información, para poder aplicarlo al municipio después. Otro dato también, por ejemplo, es que fuimos sede de encuentro de Mercociudades en 2017. Y yo creo que ahora que Pablo Costamagna ha tomado la conducción de la red DETE, nos va a permitir hacer un cambio respecto a cómo estamos participando y cómo podemos articular y cooperar en estas instituciones y en estos espacios de nuevo. Para nosotros como gobierno local, teniéndolo a Pablo como facilitador, es cuestión de definir de una vez como queremos participar en esos espacios, es la gran oportunidad que vamos a tener para definir capacidades de gestión externa, no solo como gobierno local, sino institucionales, materiales, en recursos humanos profesionalizados y como este proceso, que se va dando, puede llegar a trascender incluso períodos políticos, eleccionarios, y la visión que tenga que ver con un desarrollo territorial a largo plazo.

**Entrevistadora:** Me paso con la información sobre redes, que sabía que Rafaela había participado de varias, pero sin embargo cuando buscaba no encontraba mucha información sobre estas.

**Entrevistada:** No, porque en el tema de la comunicación o la democratización de la información, el plan de comunicación depende exclusivamente del ejecutivo. Por eso si buscamos en las redes está la información, pero muy limitada. Por este motivo, nosotros empezamos a elaborar una suerte de memoria, haciendo registro de los distintos programas, que nos permiten describir procesos que no salen en ningún lado que no se conocen y que lleva mucho tiempo. Son micro procesos dentro de los procesos que no están plasmados en ningún lado, que llevan años, las relaciones interpersonales o interinstitucionales en el armado de esa relación.

**Entrevistadora:** Y ¿qué factores consideras que no favorecen al desarrollo de actividades de gestión internacional durante el período de 2007 al 2018?

**Entrevistada:** Es todo un proceso la gestión internacional y es multifactorial, tiene que ver con la relación personal, con como uno se mueve en esos aspectos y tiene que ver con los períodos de las instituciones, quienes las conducen, de las agendas y de los intereses detrás de estas, de los recursos humanos y económicos, tiene que ver con el momento político que se esté viviendo, del uso político que se esté viviendo. En cuanto a los factores que no ayudan al desarrollo de la gestión internacional de la ciudad tienen que ver creo con que no tenemos un Plan Estratégico de las relaciones internacionales, ese como primer factor. Creo que el segundo y gran limitante, es la cuestión económica, no por esta per se, sino porque en un estado donde hay muchas necesidades las prioridades también se establecen en función de eso, educación, salud, economía social. Que tienen un impacto mucho más fuerte en la agenda de un intendente que las Relaciones Internacionales. De todos modos, insisto, en esta idea de las cosas que no están escritas, estos últimos años, Luis Castellano, que es el tercer mandato, yo creo que se hizo de estos conceptos y los incorporó.

**Entrevistadora:** Cabaña, Carolina.

**Entrevistada/cargo:** Marcelo Ortenzi, Secretario de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales período 2011-2015.

**Hora, lugar, fecha:** 10:00 hs; virtualmente vía Zoom; 25 de junio de 2020.

**Duración:** 40:00 minutos.

**Entrevistadora:** ¿Cuáles son las principales paradiplomáticas que ha desarrollado Rafaela desde el año 2007 hasta el 2018?

**Entrevistado:** Te diría que el área de Relaciones Internacionales sigue manteniendo la impronta que tenía al principio, que es básicamente promover como fin último las relaciones económicas y la competitividad del territorio. Entonces, por un lado, tenes en esa promoción económica, promover que las empresas en general puedan acceder a más y mejores mercados y después que en particular, las pequeñas empresas que estén en condiciones de operar en el mercado interno y hoy no lo están haciendo, puedan hacerlo, puedan empezar a operar. En esa línea se encuentra diferentes programas, como el programa Rafaela Exporta, que es una apuesta que debía ir más allá de la capacitación específica, de cómo acceder a un mercado externo sino un acompañamiento más profundo. De este programa hubo intentos en la década de los noventa, varios antecedentes que contaron con cursos de capacitación, acciones de participación en misiones y ferias comerciales, pero que no fueron sostenidas, no tenían un carácter programático. A partir de Rafaela Exporta tiene otra connotación, hay un compromiso



mayor de la cámara de comercio exterior, de que las empresas puedan acceder al mercado externo y no solamente trabajar en los servicios, es otra connotación. Pero fundamentalmente tiene estas características, como te decía al principio, la promoción económica, la competitividad del territorio y dentro de la promoción económica, que en general las empresas puedan acceder y en particular las pequeñas empresas. Y en lo que se refiere a competitividad del territorio como todas las relaciones que nosotros podemos ir generando a nivel internacional, nos generan conocimientos que hace que nuestro territorio sea más competitivo. Y en este eje tenes varias líneas, por un lado, todo lo que tenga que ver con relaciones del sistema científico-tecnológico a través de convenios bilaterales con universidades, intercambios de estudiantes que son productos de los hermanamientos, sobre todo el más fructífero fue el de Alemania, seguido por el de Italia y con España todavía es incipiente.

**Entrevistadora:** ¿Hubo intentos de llevar a cabo otras actividades, de este tipo, de gestión internacional que no lograron concretarse?

**Entrevistado:** En su momento tuvimos intentos con Brasil, pero no los continuamos, porque teníamos una mirada mucho más europea de las Relaciones Internacionales. Pero producto de esta situación, porque nos manejamos bajo ciertos lemas de trabajo que son los siguientes: nuestras empresas exportadoras durante la década del 90´ tuvieron que enfrentar desafíos importantes desde el punto de vista de las barreras paraarancelarias, los clientes del exterior le exigían la aplicación de las normas ISO, entonces hubo que hacer un esfuerzo muy grande para que estas empresas, hoy son las más grandes, que pueden implementar este tipo de normas, y a su vez sus empresas proveedoras locales. Y esto también nos da una apertura diferente al mundo, que ya venía de la década del 80´, de la necesidad de producir cambios al interior de las empresas no solamente en los temas de organización, sino también en los temas de innovación productiva. Eso nos motivó también a que podamos incursionar en la incorporación de conocimiento bajo las vías del sistema científico tecnológico, directamente las universidades, o que estudiantes rafaelinios hagan pasantías en el exterior trabajen en empresas y que después esos mismos estudiantes vuelvan a la ciudad a trabajar en empresas locales, al igual que su conocimiento. De manera de darle mayor competitividad al entramado empresarial.

**Entrevistadora:** En cuanto a temáticas se puede ver que una de las que más se trabaja, sobre todo en hermanamientos, son los intercambios, la cuestión cultural y educativa...

**Entrevistado:** Si y ahí, por ejemplo, en el marco del hermanamiento con Alemania, los intercambios con fueron muy fructíferos, hay muchos exestudiantes, hoy ya profesionales de universidades locales, fundamentalmente de la Universidad Tecnológica Nacional que en la década del 90' era prácticamente la única institución universitaria en la ciudad. Viajaron a Alemania, y volvieron y se dedicaron a trabajar en las empresas más importantes, fundamentalmente las lácteas y las, autopartistas que estaban exportando a mercados europeos. Es más, tuvimos algunos estudiantes extranjeros que se quedaron en Argentina producto de este intercambio y contribuyeron enormemente a la competitividad de estas empresas. En algunos casos estudiantes alemanes abrieron el mercado alemán de autopartes para algunas empresas metalmecánicas. Y después fundamentalmente lo que tiene que ver con generación de conocimiento que pueda contribuir directamente a la competitividad del territorio o al desarrollo territorial de alguna manera. No solo desde el punto de vista de lo científico-tecnológico, sino de algunas innovaciones de tipo social, lo que tenga que ver con el marco medio ambiental, el desarrollo humano, el desarrollo urbano también. Fuimos ampliando el eje y la mirada. En el camino fuimos cambiando nuestra mirada europea por una mucho más latinoamericana de las relaciones internacionales. Ante era un 100% europeo y ahora Tenes un 70/30%. Tuvo que ver con el contexto político pero también tiene que ver con algunos paradigmas, básicamente por una cuestión mucho más sencilla, como nuestras empresas siempre tuvieron como su mercado principal el mercado europeo, nuestras relaciones nos llevaban a eso, después de la crisis del 2001, nuestras empresas miraron también miraron el mercado latinoamericano, sobre todo las más pequeñas y eso también nos llevó, junto con otros cambios desde el punto de vista geopolítico, que miremos también Latinoamérica, con experiencias anteriores. Y algunos opinamos, como en mi caso que debemos tener una mirada mucho más latinoamericana, porque tenemos un gran país como Brasil al lado, que lo vamos a tener durante toda la vida, y la posibilidad de intercambio y de relaciones internacionales son mucho menos costosas que con Europa y las barreras son muchos menores, desde el punto de vista idiomático, los costos de pasaje, entre otras cosas. Pero son cuestiones que se tienen que

sostener con el tiempo y del otro lado tiene que haber alguna intencionalidad de seguir trabajando en ese sentido, cosa que si hemos conseguido con Europa.

**Entrevistadora:** Quería preguntarte, por los acuerdos bilaterales de cooperación, en 2018 iniciaron una relación con China, que representa un gran potencial para la ciudad y me imagino que mayormente para las empresas que me estuviste comentando...

**Entrevistado:** En cuanto al tema que tiene que ver con China me parece importante destacarte que, nosotros en algunas cuestiones tratamos de tener algunas acciones de anticipación. En realidad, nos preocupa la anticipación, Rafaela si tiene una característica que ha logrado estos años a través del Desarrollo Territorial es la capacidad de reacción. Por ejemplo, con el tema del COVID 19, tenemos una reflexión que dice no nos anticipamos, porque teníamos la mirada puesta en los temas de seguridad interna, que es un problema a nivel país, y no dimensionamos la peligrosidad. Rafaela por ser una ciudad muy internacionalizada, hubo muchísimas personas que en el verano viajaron al exterior, sobre todo a países con riesgo de contagio y muchas volvieron contagiados de COVID 19. Pero como casi sobre el hecho lo vimos, y reaccionamos rápido, es una capacidad que hemos logrado estos años no sólo el sector público sino también el sector institucional, o sea, el sector público, privado y sociedad civil; pudimos detectar cada caso que viajó al exterior, aislarlo, realizar los testeos y sostenerlo en aislamiento más de 15 días, eso produjo que nosotros arranquemos con 20 casos y que no hayamos pasado de eso. Nos comparamos con Medellín y ellos desde el 15 de enero estaban trabajando en protocolos en función del COVID, nosotros arrancamos el 15 de marzo, entonces nuestra reflexión es no nos anticipamos, reaccionamos rápido. En esa línea, venimos insistiendo hace bastante en relaciones internacionales a futuro con potencias, lugares o territorios que van a crecer muchísimo. Ahí entra China, que nos queda muy lejos pero no se pueden empezar de un día para el otro las relaciones, sino que hay que sembrar, hay que trabajarlo durante el tiempo y sostenerlo, en esto Emiliana representa un actor importante para sostener un enlace y generar relaciones a través del tiempo.

Para que vos te des un dato de cuál es nuestra máxima preocupación, que hace 10 años que venimos viendo. Rafaela dentro de su sector industrial tiene subsectores importantes, uno es el de alimentos y bebidas y el otro, es el metalúrgico o metalmecánico, donde una rama importante es la fabricación de autopartes, pero en realidad son moto partes; válvulas, resortes, asientos de válvulas, etc. Que se iniciaron en la década del 50' y fueron ganando competitividad, por esfuerzo, por copia de estrategia

y por mejora continua de procesos, accediendo al mercado externo, a los mercados de reposición y después a los equipos originales. Hoy, por ejemplo, la empresa BASSO S.A es proveedora oficial del equipamiento de la Ferrari de fórmula 1. La Ferrari que ves correr lleva válvulas de Rafaela. Ahora el tema es el siguiente: la industria automotriz, por todas las presiones medioambientales, está en una reconversión tremenda hacia la motorización híbrida o eléctrica, sin emisiones de monóxidos de carbono. Con lo cual los motores a combustión interna están condenados a desaparecer. Entonces hace 10 años nos preguntamos; el auto eléctrico ¿cuántas válvulas lleva? La respuesta es 0. ¿Cuántas fábricas de válvulas tenemos? La respuesta es 2. ¿Cuántas personas ocupan entre las dos? Entre 2 mil a 3 mil personas. Entonces ¿qué vamos a hacer con eso? Hace 10 años que venimos empezando a generar relaciones con otros países, a generar apertura a nuevas tecnologías. Hay un centro de tecnología dedicado a la impresión 3D, y esto tiene que ver con las relaciones internacionales, aunque no es un resultado directo, sino indirecto. El tema de la creación de una universidad nueva que es la UNRAF, que es una universidad de innovación y competitividad, es respuesta a esto. Entonces sobre todo apuntar a mercados que van a tener una amplia demanda y que una pequeña demanda de ese mercado, para ciudades como la nuestra es infinitamente grande. Entonces hace un tiempo decíamos que teníamos que generar anticuerpos para que la macroeconomía no nos afecte, hoy lo que decimos es que es imposible que generemos anticuerpos, si no lo que tenemos que hacer es generar acciones de anticipación y tener una capacidad de reacción importante. Y eso es lo que estamos tratando de hacer con las relaciones internacionales y fundamentalmente con China.

**Entrevistada:** La gestión internacional les permite anticiparse...

**Entrevistado:** Nosotros tenemos 10 empresas grandes, alimenticias y metalmecánicas, que deben significar aproximadamente el 70/80% de la facturación y el 60/70% del empleo. Por lo cual una preocupación es si pasa algo en esos sectores, tengamos repercusiones tremendas en temas de empleo. Pero esas empresas tienen capacidad de accionar y de aprovechar más rápido las acciones que pueda generar el estado nacional, provincial y local. Para esas empresas que nosotros abramos una pequeña puerta en China, es importante y rápidamente aprovechable. Las empresas mucho más pequeñas, por ejemplo, del programa Rafaela Exporta, tienen una capacidad de operar, pero en el marco del mercado latinoamericano, sobre todo de países limítrofes. Mercados más chicos y cercanos, pero que significa para ellas una incorporación de mercados que

pueden sostener y les da un ejercicio en las relaciones internacionales y en los mercados externos, que después les da la posibilidad para poder aspirar a otras escalas. En eso hay un sector, que nosotros no lo teníamos identificado, no lo conocíamos a fondo, y ahora estamos prestándole mucha más atención y que además producto de los cambios vertiginosos de la tecnología vas viendo que de alguna manera el sistema tradicional te da tiempo para anticiparte reaccionar, en el mundo tecnológico es otra velocidad, que es el sector informático. Entonces primero empezó una cámara de industrias informáticas muy incipiente y se ha armado como un pequeño polo de desarrolladores, por un lado, de video juegos, y por el otro de desarrolladores en general. Entonces, por ejemplo, hoy mercado libre, compro dos empresas de Rafaela, está instalada en la ciudad y está demandando desarrolladores. Por lo que con esta cámara nos hemos puesto de acuerdo que, si no empezamos a generar desarrolladores, mercado libre va a empezar a absorber a las pequeñas empresas todos los desarrolladores. Entonces el beneficio común es generar desarrolladores tanto para mercado libre como para las empresas más pequeñas. Pero pasa que muchas de las empresas de videojuegos están exportando al exterior, y a partir de que la UNRAF tiene una carrera de videojuegos, se está empezando a generar un pequeño polo de contenido digitales, que es otro de los sectores que queremos impulsar pensado en; que sectores vamos a impulsar y donde vamos a poder establecer relaciones para poder compensar la caída del sector autopartista que se va a ir dando a futuro, que ya lo tenemos como un hecho. Y no es la pregunta si va a suceder, sino cuanto tiempo va a llevar toda esta reconversión tecnológica para que nuestras empresas definan, como irse achicando, dejar de operar en ese mercado e irse a otra cosa. Porque tecnológicamente no lo van a poder sostener, o mutan la tecnología, tratando de fabricar otras cosas, pero la cantidad de empleados que necesitan es muy diferente.

**Entrevistadora:** Bueno me estuviste haciendo un panorama de las relaciones de Rafaela principalmente bilaterales, ahora quería que me comentes ¿qué rol tienen las redes de ciudades? ¿Qué temáticas son las que se trabajan mayormente?

**Entrevistado:** Fundamentalmente ha servido el marco de las relaciones entre las ciudades, lo que nos ha permitido es conectarnos con profesionales a partir de ir conociendo diversas experiencias. Diferentes profesionales de Rafaela, por ejemplo, participamos de la Red de profesionales del desarrollo territorial (RED DETE) y esta nos permite intercambiar experiencias de desarrollo territorial en el marco de Latinoamérica. Estamos hablando de Uruguay, Brasil, Chile, Bolivia, Perú, Colombia fundamentalmente,

Ecuador, Paraguay. Si, depende de la temática, por ejemplo, en cuestiones de urbanismo, miramos mucho Medellín en Colombia. En cuestiones de políticas de apoyo a empresas y emprendedores, tenemos una mirada puesta en Brasil. Con Uruguay vemos más algunas cuestiones vinculadas con lo educativo y ellos miran mucho de nosotros los sistemas de participación ciudadana. En Chile miramos cuestiones que tienen que ver también con la competitividad empresarial y programas de apoyo a empresas. Depende de la temática, nosotros vamos poniendo el acento en las relaciones. Incluso recibimos muchas delegaciones de Latinoamérica de Chile, Colombia, Perú, Uruguay, que vienen a ver las experiencias de Rafaela sobre todo los programas de medio ambiente. Nosotros venimos trabajando hace muchos años en este tema y hemos avanzado muchísimo en lo que es políticas medioambientales. Entonces en ese marco las relaciones nos van sirviendo. Sobre todo, porque uno de los paradigmas que veníamos trayendo de la década del 90', era este, que nuestras empresas en el mundo no competían solamente contra otras empresas, sino que competían contra sistemas educativos, sistemas de innovación, sistemas de apoyo del Estado a las empresas, entonces el Estado debía trabajar en esa línea también para crear sistemas parecidos de apoyo para que nuestras empresas no pierdan competitividad.

**Entrevistadora:** me estuviste contando un poco las temáticas, el enfoque que tienen las relaciones internacionales para municipio y un poco de los socios en las redes de ciudades ahora la pregunta que te quiero hacer es sobre ¿cuáles son los principales socios en relaciones bilaterales?

**Entrevistado:** En función de cada país tenemos socios, por ejemplo, con Italia, tenemos socios en el estado local de Piamonte, relaciones con universidades el sistema científico tecnológico, como el Politécnico de Torino; al igual que en Alemania, que fueron establecidas en el marco del hermanamiento. En función del lugar y el contenido es el socio. También podemos hacer una diferenciación entre socios internacionales y los socios locales, por ejemplo, el INTI o el INTA, que ellos son los que expanden también las relaciones internacionales nuestras, a través de relaciones con institutos tecnológicos de otros países. Son socios que particularmente no los tenemos identificados, pero si al socio interno que nos vincula. Es decir que, por un lado, como municipios nosotros hemos generado socios y por el otro, los socios internos, como los mencionados anteriormente, universidades, el centro comercial e industrial, han generado relaciones con socios internacionales del mismo nivel. La Cámara de Comercio Exterior de Rafaela, genera,

por ejemplo, hace 10 años un congreso internacional de comercio exterior, con cámaras de todo el mundo fundamentalmente de Latinoamérica y algunos países europeos. Que son socios externos con los cuales generamos cosas, pero a través de la Cámara de Comercio Exterior, lo mismo con INTI, con el INTA, y con las universidades. La UNRAF ha firmado una buena cantidad de convenios de cooperación con otras universidades, institutos tecnológicos de diferentes lugares del mundo; nuestro socio es la Universidad Nacional de Rafaela, que es la que genera. Entonces lo que estamos tratando es de multiplicar las relaciones a través de las instituciones locales.

**Entrevistadora:** ¿Qué factores han limitan al desarrollo de actividades paradiplomáticas durante el período 2007 a 2018?

**Entrevistado:** Limita la escala de ciudad y la capacidad o la cantidad de recursos a nivel económico y humano. Eso es una gran limitante. Lo cual contar con una buena capacidad económica y de recursos humanos, no garantiza una buena gestión internacional, por lo cual es una condición necesaria pero no suficiente.

**Entrevistadora:** Y ¿qué factores han favorecido al desarrollo de actividades paradiplomáticas?

**Entrevistado:** Las fortalezas son poder tener un entramado institucional rico, pero fundamentalmente sólido y convencido de la necesidad de sostener relaciones internacionales. Y eso es un ejercicio que se logra a través de los años. Un entramado sólido, porque lo primero que hay que entender que el entramado público, municipal sólo no puede, por una cuestión de recursos tanto económicos como humanos. Hay que multiplicarlo con los socios que se encuentran en el territorio. Una de las grandes discusiones es en este sentido, tenemos un entramado institucional muy rico, tenemos aproximadamente 300 organizaciones de la sociedad civil censadas. Muchas de las cuales tienen capacidad de cooperación internacional y que hacen acciones, por ejemplo, Rotary, Club de Leones, instituciones deportivas, entre otras. La crítica es que no estamos aprovechando toda esta capacidad en función de las relaciones internacionales, quiero decir que, es importante tener una riqueza institucional, pero si no lo aprovechas también es un desperdicio, una debilidad. Rafaela es una combinación de una ciudad intermedia, con recursos y con capacidad institucional, sobre todo las actividades económicas, científicas tecnológicas y culturales. Pero queda una buena parte de la sociedad civil organizada, que tendría capacidad de contribuir a las relaciones internacionales y no lo

estamos haciendo. Porque el estado, ahí si hay una crítica, tendría que fortalecer un área de Relaciones Internacionales para poder expandirse en esa línea. Hay déficits que tenemos que solucionar, como en el área deporte, los intercambios.

**Entrevistadora:** En relación con lo que me contas ¿crees que es necesario contar con un plan estratégico para las relaciones internacionales de la ciudad? que abarque a ese entramado institucional...

**Entrevistado:** Si. Rafaela causal o casualmente cada 5/6 años tiene algunos procesos de planificación. ¿Por qué te digo causal o casualmente? Porque en realidad, se generó un primer proceso de planificación estratégica a mediados/fines de década del 90', que fue causal. Y el tema de proyectos de internacionalización estaban dentro de este plan. Con la crisis del 2001, y generó que volvamos a tener otro proceso de planificación, no provocado por nosotros. A partir de ahí, con programas que fuimos haciendo, fuimos generando estos procesos causales o casuales de planificación. Entonces hay cada 5/6 años un proceso de planificación, el último fue en 2015, mirando al 2020. Y las Relaciones Internacionales también aparecen, pero el plan estratégico debe ser de la ciudad en su conjunto y no solamente del municipio. También está claro que debemos tener una mirada prospectiva que incluya a las Relaciones Internacionales.

**Entrevistada:** Por último, ¿deseas agregar algo más? ¿Hacer una conclusión sobre las actividades paradiplomáticas del municipio o en general?

**Entrevistado:** Yo agregaría lo siguiente, sobre todo por el período que estas tomando. Rafaela antes de los 90' ya tenía una mirada internacional. Luego se suma el Estado a esa mirada internacional en un proceso de desarrollo territorial con acciones concretas. Y esto es una apertura mayor no solamente a las actividades económicas, sino a otras actividades, pero con un sesgo en lo económico, después fue incorporándose una mirada mucho más amplia que tiene que ver con las relaciones políticas, sociales, humanas, urbanas, ambientales. Y hoy las Relaciones Internacionales están enfocadas en que nosotros podamos ser competitivos a través de ganar nuevos mercados, generar conocimiento, o solucionar problemas que afectan a nuestra ciudad y con una mirada tratando de tener anticipación al futuro siempre, una mirada prospectiva, pensar qué nos va a pasar, hacia dónde va el mundo, que pasa con nuestros principales sectores. Por ejemplo, no miramos únicamente desde el punto de vista de las empresas en sí misma, sino el contexto que puede afectar el empleo de estas. Sobre todo, porque a medida que



va creciendo la ciudad los números son cada vez más grandes, y las problemáticas más difíciles de asistir. Entonces las Relaciones Internacionales permiten anticiparte y acortar camino, por ejemplo, en la generación de conocimientos, porque no es lo mismo que te enteres de alguna innovación tecnológica que un estudiante, realice un intercambio, trabaje 6 meses en una empresa, vea como son las cosas, vuelva y se dedique a trabajar en una empresa similar y transfiera todo el Know How.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Decreto Nº 30851. (24 de Agosto de 2009). "*Desarrollo y Formación, otro paso con Rafaela*". Obtenido de Municipalidad de Rafaela: <https://www.rafaela.gob.ar/GobiernoAbierto/BibliotecaBoletin-detalle.aspx?bol=&nro=&s=&index=&txt=escuela%20de%20chapistas&i=3214&v=lista>

Aquilino y Santori, N. (2010). *La internacionalización de la trama público-privada: el caso de Rafaela*. Rafaela, Santa Fe: Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región.

Barreto. (2017). La gestión internacional de las provincias argentinas. *Enfoques*, 25-42.

Battistini, A. (18 de Mayo de 2020). Coordinadora Área de Relaciones Internacionales Municipalidad de Rafaela 2015-2020. (C. Cabaña, Entrevistador)

Calvento, M. (2014). La inserción Internacional de los actores subnacionales: análisis de un proceso contemporáneo. *INTERAÇÕES*, 301-313.

Cherini, O. (2017). *La actividad paradiplomática de la Ciudad de Santa Fe a través de la Agencia de Cooperación, Inversión y Comercio Exterior durante el período 2011-2016*". Tesis de grado, Universidad Católica Argentina, Paraná.

CIDEU, C. (2019). *CIDEU*. Obtenido de <https://www.cideu.org/>

*Consejo Consultivo de la Sociedad Civil*. (2017). Obtenido de [http://www.femp.es/files/120S45SCamposFichero/Guia\\_hermanamientos.pdf](http://www.femp.es/files/120S45SCamposFichero/Guia_hermanamientos.pdf).

Constitucion Nacional. (1994). *Constitucion Nacional Argentina*.

Constitucion Provincial. (1962). *Constitucion de la Provincia de Santa Fe*.

Cornago, N. (2010). La descentralización como elemento de innovación diplomática: causas estructurales y lógicas de acción. En *La política internacional subnacional de América Latina* (págs. 107-134). Buenos Aires: MAIRA.

Costamagna y Foglia. (Mayo de 2017). *Hacia la construcción de una Agenda Estratégica de Internacionalización del Territorio Edición II*.

Costamagna y Foglia, P. (2011). Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios. *Programa de Competitividad Territorial Región Central de la Provincia de Santa Fe*, 101.

Costamagna y Larrea. (2017). *Actores facilitadores del desarrollo territorial- Una aproximación desde la construcción social*. Obtenido de Orkestra - Instituto Vasco de Competitividad Fundación Deusto: <http://www.deusto-publicaciones.es/deusto/pdfs/orkestra/orkestra57.pdf>

Declaración de hermandad Rafaela-Sigmaringendorf. (24 de 10 de 1981). *Municipalidad de Rafaela*. Obtenido de Declaración de hermandad Rafaela - Sigmaringendorf.:  
<file:///C:/Users/carol/Downloads/Declaracion%20hermandad%20Sigmaringendorf.pdf>

Decreto N° 12.396. (25 de octubre de 1994). *Ratificación convenio de cooperación*. Obtenido de Municipalidad de Rafaela:  
<file:///C:/Users/carol/Documents/Seminario%20de%20la%20Investigacion/Ratificacion%20hermandad%20Sigmaringendorf%201994.pdf>

Decreto N° 43.348 . (23 de Marzo de 2016). *"Carcabuey Celebra"*. Obtenido de Municipalidad de Rafaela:  
<file:///C:/Users/carol/Downloads/Bolet%20C3%ADn%20Oficial%20MARZO%202016.pdf>

Decreto N° 47.189. (11 de Mayo de 2018). *Municipalidad de Rafaela*. Obtenido de  
<https://www.rafaela.gob.ar/GobiernoAbierto/BibliotecaBoletin.aspx?txt=china&nro=&bol=>

Decreto N° 47.715 . (28 de Agosto de 2018). *Municipalidad de Rafaela*. Obtenido de <https://www.rafaela.gob.ar>

Digesto Municipal. (4 de Diciembre de 2015). *ORGANIZACION DE LA MUNICIPALIDAD DE RAFAELA*. Obtenido de [www.rafaela.gob.ar](http://www.rafaela.gob.ar):  
<https://www.rafaela.gob.ar/GobiernoAbierto/Digesto-detalle.aspx?txt=decreto%20relaciones%20internacionales&d=Tomo%201&index=&i=9477>

Duchacek, I. (1986). *Las dimensiones territoriales de las políticas: dentro, entre y a través de las Naciones*. Boulder Colorado: Westview Press.

Felli, L. (2015). La paradiplomacia en la revista Relaciones Internacionales. *Estudios Relaciones Internacionales*, 23-50.

García Segura, C. (1992). La evolución del concepto de Actor en la teoría de las Relaciones Internacionales. *Revista de Sociología*, 13-31.

Gasser, A. M. (2017). ¿Cómo Medir El Nivel De Internacionalización? Desarrollo De Una Herramienta Para Actores Sub-Nacionales. (M. Barreto , Ed.) *Integrando saberes: experiencias de gestion internacional en gobiernos subnacionales.*, 1ra Edición.

Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico DF.: McGraw Hill/Interamericana editores.

Herrero, A. R. (2012). *La contribución de la cooperación descentralizada al desarrollo territorial de los gobiernos locales. El caso de la ciudad de Rafaela (1991-2011)*. Universidad Nacional de Rosario- Facultad de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales., Rosario.

Hidalgo, E. (6 de Mayo de 2020). Funcionaria Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales 2008-2012/2015-2018. (C. Carolina, Entrevistador)

Hidalgo, E. G. (2017). *La internacionalización de micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Rafaela. Analisis del caso Rafaela Exporta*. Tesis de Maestría, Universidad Tecnológica Nacional, Rafaela-Santa Fe.

Iglesias; Iglesias; Zubelzú, E. (2008). *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal*. Buenos Aires: 1a ed. - Buenos Aires: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD.

Ippolito, D. (2016). Paradiplomacia de gobiernos no centrales: estudio de caso sobre Paraná y Concordia, Provincia de Entre Ríos, Argentina. *Integración y cooperación internacional*, 5-21.

Marradi, Archenti y Piovani, A. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales* (Vol. 1ra Edición). Buenos Aires: Emecé Editores.

Mercociudades. (2019). *Mercociudades*. Obtenido de Mercociudades: <https://mercociudades.org/http://sursurmercociudades.org/sursur/?q=es/node/67>

Municipalidad de Rafaela. (2019). *Ciudad de Rafaela (Gobierno municipal)*. Obtenido de Sitio Web del Municipio de Rafaela: <https://www.rafaela.gob.ar/Sitio#/Secretaria/5>

Natalizio, M. V. (2007). *La Multicausalidad y Multidimensionalidad de la Acción Internacional de los Actores Subnacionales Argentinos. El caso de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Buenos Aires: CAEI. Obtenido de Centro argentino sobre estudios internacionales (CAEI): <http://caei.com.ar/>

Ordenanza 2925. (18 de junio de 1996). *Municipalidad de Rafaela*. Obtenido de Hermanamiento Rafaela-Fossano: <file:///C:/Users/carol/Documents/Seminario%20de%20la%20Investigacion/Declaracion%20hermandad%20Fossano.pdf>

Ordenanza N° 4.133. (12 de Diciembre de 2007). *Municipalidad de Rafaela*. Obtenido de <https://www.rafaela.gob.ar/GobiernoAbierto/BibliotecaBoletin-detalle.aspx?bol=&nro=4133&s=&index=&txt=&i=1987&v=lista>

Ordenanza N° 4.590- Acta de hermandad , & Rafaela-Carcabuey. (23 de Mayo de 2013). <file:///C:/Users/carol/Downloads/Bolet%C3%ADn%20Oficial%20MAYO%202013.pdf>.

Ordenanza N° 4.668. (20 de Mayo de 2014). *Constitución Comisión Hermandad Rafaela-Carcabuey*. Obtenido de Municipalidad de Rafaela: <file:///C:/Users/carol/Downloads/Bolet%C3%ADn%20Oficial%20MAYO%202014.pdf>

Ortenzi, M. (25 de Junio de 2020). Secretario de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales 2011-2015. (C. Cabaña, Entrevistador)

PONTIS Consultora. (Marzo de 2012). *Las áreas internacionales de los municipios argentinos*. Obtenido de PONTIS: <http://www.pontisweb.com/>

Programa Intercambios Hermanamientos. (21 de Julio de 2016). *Municipalidad de Rafaela*. Obtenido de Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales: <file:///C:/Users/carol/Downloads/Bolet%C3%ADn%20Oficial%20JULIO%202016.pdf>

Rafaela, S. w. (2019). *Ciudad de Rafaela (Gobierno municipal)*. Obtenido de <https://www.rafaela.gob.ar/Sitio/#/Secretaria/5>

Zeraoui y Castillo Villar, Z. (2016). La paradiplomacia de la ciudad. Una estrategia de desarrollo urban. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 225-242.

Zeraoui, Z. (2011). Diplomacia paralela y las relaciones internacionales de las regiones . *Desafios*, 59-96.