



UCA

Pontificia Universidad Católica Argentina

Facultad Teresa de Ávila

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y RELACIONES INTERNACIONALES

*“La gestión internacional de la Ciudad de
Rafaela por medio y en relación con la
Secretaría de Desarrollo Económico,
Innovación y Relaciones Internacionales en el
período 2015-2019”*

Tesista: Mariano José Bernacchia

Directora: Mg. Cabrol, Cynthia

Asesor Metodológico: Mg. Mildenberger, Alejandro

Trabajo Final Licenciatura en Relaciones Internacionales

2021

Agradecimientos

A mis padres, Eduardo y Patricia, por su apoyo y aliento incondicional durante toda la carrera.

A mis hermanas y amigos de toda la vida por haber estado ahí en todo momento.

A mi directora de tesis, Cynthia, y a mi asesor metodológico, Alejandro, por haber creído en este trabajo desde el principio y por haberme acompañado en este proceso que significó la tesis.

A mis compañeros y amigos de la facultad, con quienes he compartido los últimos años.

A mis profesores, por sus enseñanzas y por haber depositado en mí su confianza.

A la Municipalidad de Rafaela, especialmente a la Lic. Anabella Battistini, por su predisposición y ayuda fundamental en el desarrollo de esta tesis.

Al Dr. Pablo Costamagna por sus aportes y su mirada sobre el desarrollo local.

Especialmente a Dios, por haberme iluminado y sostenido en todo momento y en todo lugar. En palabras de San Juan Pablo II “¡No tengáis miedo de mirarlo a Él!”.

Índice de Contenido

Agradecimientos.....	1
Índice de Contenido.....	2
Índice de Tablas, Imágenes y Gráficos	4
Resumen	5
Capítulo 1 – Introducción.....	7
1.1 Tema de Investigación	7
1.2 Problema de Investigación	7
1.3 Pregunta de investigación.....	10
1.4 Objetivos	10
1.4.1 Objetivo general de investigación	10
1.4.2 Objetivos específicos de investigación.....	10
1.5 Justificación	11
1.6 Factibilidad.....	12
Capítulo 2 – Marco teórico	13
2.1 Estado de la cuestión.....	13
2.2 Recorrido conceptual	18
2.2.1 Ubicación en el mapa disciplinar.....	18
2.2.2 Actores internacionales.....	20
2.2.3 Los municipios y su vinculación internacional	22
2.2.4 Gestión internacional y las competencias de los actores subnacionales argentinos en el marco legal	25
2.3 Contexto geográfico, histórico y social de la ciudad de Rafaela	31
Capítulo 3 – Marco metodológico.....	33
3.1 Tipo de Investigación	33
3.2 Selección de caso	33

3.3 Dimensiones y subdimensiones.....	34
3.4 Recolección y análisis de datos	36
3.4.1 Matriz de actividades de gestión internacional	41
3.4.2 Criterios de caracterización de gestión internacional	42
Capítulo 4 - Resultados.....	45
4. 1 La gestión internacional en la estructura municipal	45
4. 2 El relacionamiento internacional del gobierno municipal	48
4.2.1 Relaciones bilaterales.....	48
4.2.2 Relaciones multilaterales.....	50
4.3 El posicionamiento internacional del gobierno municipal	51
4.3.1 La promoción comercial.....	51
4.3.2 El posicionamiento internacional propiamente dicho.....	52
4.4 El total de actividades de gestión internacional	56
Capítulo 5 – Discusión, Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones	58
5.1 La gestión internacional de la ciudad de Rafaela por medio y en relación con la SDEIRRII entre 2015 y 2019	58
5.1.1 Las actividades de relacionamiento internacional	58
5.1.2 Las actividades de posicionamiento internacional	60
5.1.3 La gestión internacional de la Ciudad de Rafaela 2015-2019.....	63
5.2 Obstáculos y limitaciones.....	65
5.3 Recomendaciones	66
5.4 Propuestas a desarrollar	68
Capítulo 6 – Bibliografía.....	70
Capítulo 7 - Anexos	83
7.1 Modelo de Entrevista	83
7.2 Entrevistas a Anabella Battistini (Municipalidad de Rafaela – Área de Relaciones Internacionales)	86

7.2.1 Entrevista por formulario de correo electrónico	86
7.2.2 Entrevista personal.....	94
7.3 Entrevista a Marcos Corach (Municipalidad de Rafaela - Jefatura de Gabinete).....	106

Índice de Tablas, Imágenes y Gráficos

Esquema Operacional 1 Objetivo específico n°1	37
Esquema Operacional 2 Objetivo Específico n°2	39
Gráfico 1 Dimensiones, subdimensiones e indicadores para el análisis de gestión internacional.....	36
Gráfico 2 Actividades de gestión internacional 2015-2019.....	57
Imagen 1 Ubicación geográfica de la ciudad de Rafaela	31
Imagen 2 Características de la población rafaquina	32
Tabla 1 tipología de actores internacionales de Mansbach y colaboradores (1976).....	21
Tabla 2 Competencias internacionales de los funcionarios municipales.....	45
Tabla 3 Competencias internacionales de las dependencias municipales	47
Tabla 4 Actividades que corresponden a las relaciones bilaterales.....	49
Tabla 5 Actividades que corresponden a las relaciones multilaterales	50
Tabla 6 Actividades relacionadas a la promoción comercial	51
Tabla 7 Actividades de posicionamiento internacional	53

Resumen

El presente trabajo de investigación corresponde al trabajo final de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA) Facultad Teresa de Ávila, aprobado por Resolución 11-02 del 26 de febrero del 2020, cuyo tema es “La gestión internacional de la ciudad de Rafaela por medio y en relación con la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales en el período 2015-2019”.

Desde principios de la década de 1990, se han precipitado una serie de acontecimientos que modificaron la realidad internacional y que contribuyeron a darle mayor protagonismo a los actores gubernamentales subnacionales. Estos, a nivel provincial y municipal, han comenzado a incrementar la actividad que llevan a cabo a nivel internacional, no siendo suficientemente estudiada por las Relaciones Internacionales sobre todo a nivel de los municipios de tamaño intermedio, es decir, aquellos que poseen entre 50 y 400 mil habitantes. En base a esta problemática, el trabajo de investigación tuvo como objetivo principal caracterizar la gestión internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela, Provincia de Santa Fe, por medio y en relación con la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) entre los años 2015 y 2019, período que coincide con la última gestión municipal. Esta ciudad fue seleccionada debido a que el autor es oriundo de allí, además porque es un municipio intermedio que ha presentado una intensa actividad internacional y ha establecido un Área de Internacionalización cuyas actividades comenzaron en el año 1994, en este contexto de cambios internacionales, nacionales y locales.

Con respecto al marco teórico, la investigación se encuadró dentro del paradigma globalista de las Relaciones Internacionales y las principales categorías teóricas que se utilizaron fueron las de ‘actores internacionales’ y ‘gestión internacional’, esta última debido a que respondió de manera más satisfactoria a la situación de los actores subnacionales gubernamentales argentinos (provincias y municipios) en relación con sus competencias internacionales en el plano legal-constitucional.

Metodológicamente, se abordó la gestión internacional de la SDEIRRII mediante la realización de un estudio de caso descriptivo en el que se caracterizaron dos dimensiones construidas a priori: de relacionamiento internacional (compuesta por dos subdimensiones: relaciones bilaterales y multilaterales) y de posicionamiento internacional (en la cual se utilizaron dos subdimensiones: de promoción comercial y posicionamiento internacional propiamente dicho).

Para analizar las actividades de gestión internacional de la ciudad de Rafaela en este periodo fueron utilizadas diversas fuentes de datos, entre los que se destacaron las entrevistas con funcionarios clave, el análisis de boletines oficiales y de artículos en medios de prensa. También, durante el transcurso de la investigación se participó en actividades organizadas por la SDEIRRII, formando parte el autor del comité organizador del V Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior realizado en Rafaela en mayo de 2019.

Entre los resultados encontrados, se registraron un total de 76 actividades relacionadas con la gestión internacional que llevó adelante la SDEIRRII en el periodo estudiado, de las cuales 48 formaron parte del posicionamiento internacional propiamente dicho. Del total, el 20% perteneció a la dimensión de relacionamiento internacional y el 80% a la de posicionamiento internacional.

Se concluyó que el grado de descentralización de la gestión internacional de la Ciudad de Rafaela fue bajo. Además, se consideró que el grado de organización de esta gestión internacional fue medio (al no estar planificado institucionalmente) y se destacó la importancia estratégica de las relaciones bilaterales y la promoción comercial. Por último, se verificó la existencia de autonomía funcional del área de Relaciones Internacionales al colaborar con otras áreas tanto de la SDEIRRII como de otras Secretarías y Subsecretarías del municipio.

Finalmente, se realizó una invitación a profundizar el tema en el futuro mediante la elaboración de tres propuestas de investigación: la primera, relacionada con el mejoramiento de las dimensiones y los indicadores referidos a lo "internacional", la segunda respecto a la gestión internacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la tercera, respecto a la relación entre el enfoque del desarrollo territorial y las Relaciones Internacionales.

Capítulo 1 – Introducción

1.1 Tema de Investigación

La gestión internacional de la Ciudad de Rafaela por medio y en relación con la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales en el periodo 2015-2019.

1.2 Problema de Investigación

En 1994, Santiago Ripol planteaba que “la desaparición del bloque soviético [que se desintegra definitivamente en el año 1991] ha cerrado una etapa de la vida de la comunidad internacional”.

Más de 25 años después, se puede considerar que esta “nueva etapa” del sistema internacional que surgió luego plantea desafíos antes impensados, al punto que si analizamos a modo de comparación los cambios que se han dado en estos años con los siglos de historia de la sociedad, rápidamente se denota la emergencia de situaciones y escenarios que, como nunca, afectan y conectan al conjunto de la humanidad.

Estas cuestiones globales configuran un mundo “interdependiente” (Keohane & Nye, 1989), en el cual el sistema de Estados Nación se ve afectado por la configuración de una sociedad internacional incipiente donde adquieren fortaleza actores no tradicionales, ya sea dentro de la estatalidad (actores intergubernamentales y subnacionales) como fuera de ella (organizaciones de la sociedad civil, empresas, opinión pública, etc.)¹.

¹ Estos promueven una noción de “soberanía perforada” como sostiene Duchacek (1984) y una crítica a la noción del Estado como único actor de las Relaciones Internacionales como las que menciona García Segura (1996)

Entre estos, se destaca el nuevo rol internacional de los actores subnacionales, cuyo estudio “ha sido indagado en el marco de las transformaciones experimentadas en el escenario internacional, que modificaron el carácter central y unitario del Estado Nacional en el plano global” (Calvento, 2016, p.299). La autora sostiene que estos entonces “desarrollan alternativas de participación en el escenario mundial”, además de que participan en varias formas de cooperación internacional.

Por lo tanto, “se convertirán en actores importantes con la certeza de los límites del 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, p.22).

De esta manera, las Relaciones Internacionales también se encargan de analizar el accionar internacional de estos, cuestión que ha generado conceptos como el de ‘paradiplomacia’ en un intento de comprender el “complejo e interesante fenómeno que caracteriza al escenario internacional de nuestros días” (Sarquis J., D., 2016, p.37).

Sin embargo, en Argentina los estudios acerca de estos nuevos participantes de los procesos mundiales han estado centrados a menudo en el estudio de la acción internacional de las provincias y de las grandes ciudades y/o municipios del país.

Para estudiar sus casos, Colacrai y Zubelzú (2004) hablan de la “gestión internacional” de los actores subnacionales, ya que designa las facultades que tienen dentro del esquema federal en el plano legal-constitucional y por la variedad de otras organizaciones de la sociedad que no son gubernamentales y que participan en este proceso.

Estos actores no son sólo las provincias, que han sido estudiadas por la disciplina en el caso argentino (CARI, 2008), ni las grandes ciudades, sino que aparecen con un protagonismo cada vez mayor las microrregiones a nivel subprovincial y dentro de estas se destacan los municipios de tamaño intermedio.

Los mismos han evolucionado y adquieren una capacidad de gestión internacional cada vez mayor a partir de los procesos de reforma del Estado nacional en la década de 1990, los cuales han delegado en las provincias y en los municipios una mayor autonomía, de la que éstos últimos se valen para llevar adelante una gestión internacional propia.

Sin embargo, en la disciplina de las Relaciones Internacionales, la mayor parte de los estudios se han enfocado en la gestión internacional de las provincias, como se dijo anteriormente, y de los grandes municipios del país, como la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que además suelen cumplir la función de ser capital provincial.

Dentro de estos actores subnacionales, se revela también la existencia de una cantidad de municipios intermedios que poseen una destacada actividad internacional a nivel subprovincial, provincial y nacional sin ser ni capital provincial, ni la ciudad más grande de esta, siendo la Ciudad de Rafaela (Pcia. De Santa Fe), con aprox. 103.000 habitantes un ejemplo.

Es por esto que se pretende hacer énfasis en la actuación a nivel externo de los denominados “municipios intermedios”, es decir, aquellos que contienen entre 50 y 400 mil habitantes, cuyo estudio “ha sido insuficientemente analizado desde las Relaciones Internacionales” (Calvento, Lorenzo, & Herrero, 2014, p.36).

Para abordar la realidad de estos, se hace necesaria la utilización de herramientas teóricas construidas a priori que ayuden a estudiar estas ciudades de manera que se logre una sistematización del estudio y se logre la expansión de la disciplina y una mejor comprensión de este fenómeno.

Mariana Calvento (2012) realiza este trabajo al formular dos dimensiones que sirven para describir y caracterizar la gestión internacional de los actores subestatales: las estrategias de relacionamiento institucional internacional por un lado y las de posicionamiento internacional por el otro. Además, otros autores han realizado aportes a esta temática en estudios similares, tales como Costamagna y Foglia (2011, 2017) y Gasser (2014).

En lo que respecta a este trabajo, se analizará la gestión internacional de uno de estos municipios intermedios utilizando estas dimensiones aplicadas a la gestión

internacional de la Ciudad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales en el período 2015-2019.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuáles son las características de la gestión internacional de la ciudad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales entre los años 2015 y 2019?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general de investigación

El objetivo general de la investigación fue “*Caracterizar la gestión internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) entre los años 2015 y 2019*”.

1.4.2 Objetivos específicos de investigación

A fin de poder abordar de manera completa el objetivo general de la investigación se elaboraron dos objetivos específicos:

- Objetivo Específico n°1: “*Describir las actividades de relacionamiento internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con SDEIRRII entre los años 2015 y 2019*”.

- Objetivo Específico n°2: *“Describir las actividades de posicionamiento internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con SDEIRRII entre los años 2015 y 2019”*.

1.5 Justificación

Se escogió a la Ciudad de Rafaela debido a que el autor es oriundo de esta Ciudad y además porque es un municipio de carácter intermedio que cuenta con aprox. 107.000 habitantes (IPEC, 2019)² que cuenta con un Área de Internacionalización en la estructura del gobierno municipal desde el año 1994.

Desde entonces, la Ciudad ha desarrollado una intensa agenda internacional, considerándose un caso de ejemplar de cómo los municipios intermedios ofrecen una serie de vínculos internacionales que no han sido lo suficientemente estudiados dentro del campo disciplinar. Este se realizó a través del análisis de la actividad de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII), compuesta entre otras por el Área de Relaciones Internacionales.

Un ejemplo es la participación de la ciudad en la Red de Mercociudades, en el Foro Consultivo de Municipios, Estados Federados, Provincias y Departamentos del Mercosur (Calvento, 2016) y en el Centro Iberoamericano de Desarrollo Estratégico Urbano (CIDEU), además de los procesos de hermanamiento y otras instancias en las que la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) participa, impulsa y se relaciona.

El período de tiempo seleccionado 2015-2019 se justifica debido a que en el año 2015 la SDEIRRII adquiere su nombre y funciones específicas (Municipalidad de Rafaela, 2015). Dicho espacio temporal coincide, además, con la última gestión municipal.

² La Ciudad de Rafaela es la tercera más poblada de la Provincia de Santa Fe luego de la Ciudad de Rosario y la Ciudad de Santa Fe, respectivamente.

1.6 Factibilidad

Se escogió la gestión internacional de la Ciudad de Rafaela por medio y en relación con la SDEIRRII en el periodo seleccionado debido a que, al ser oriundo de la ciudad, se logró establecer contactos con funcionarios y personal clave del gobierno municipal, además de la posibilidad de recolectar datos de fuentes primarias mediante entrevistas, de analizar documentación clave mediante diversas fuentes oficiales y de prensa y de participar en el comité organizador de actividades internacionales que la SDEIRRII llevó adelante entre 2015 y 2019.

En este sentido se logró establecer contactos con la Lic. Anabella Battistini, coordinadora del área de Relaciones Internacionales del gobierno municipal, el Sr. Marcos Corach, quien fuera responsable de la SDEIRRII entre los años 2015-2019, la Cámara de Comercio Exterior (Cacex) del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR), entre otros, y también se participó en el V Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior (Ciecex) realizado en 2019 en calidad de asistente y miembro del comité organizador.

Capítulo 2 – Marco teórico

2.1 Estado de la cuestión

Los textos que se utilizaron para elaborar el Estado de la Cuestión del proyecto de investigación provinieron de lugares, autores y enfoques diversos, que intentaron cada uno a su manera abordar un fenómeno que en su complejidad implica no solo una revisión de la teoría existente desde la disciplina de las Relaciones Internacionales, sino también de la historia misma de los asuntos internacionales y propone el desafío de analizar diferentes puntos de vista sobre una temática similar.

Por eso, fue necesario abordar este apartado desde tres ejes fundamentales: el primero sobre los términos utilizados para designar el accionar internacional de los actores subnacionales y el papel del término ‘gestión internacional’ en este sentido. Luego, el segundo eje retomó los estudios más destacados en los últimos años sobre la acción internacional de los actores subnacionales y la metodología que han utilizado para abordarlos. El tercero se enfocó finalmente en las investigaciones que tuvieron como centro a las actividades internacionales de la ciudad de Rafaela, y que han sido presentadas entre el año 2010 y el 2020.

En un primer momento, a partir de la lectura del material bibliográfico disponible, se desprendió que se utiliza más de un término para hacer referencia al nuevo rol internacional de los actores subnacionales, ya sea por las actividades que realizan, así como por la relación que mantienen con el Estado nacional, quien está facultado para llevar adelante la política exterior de la Nación, es decir, las relaciones internacionales del país.

Sin embargo esta pluralidad de términos como ‘paradiplomacia’ o ‘gestión internacional’, los autores coinciden en un cierto conjunto de bibliografía que podría ser considerada como base de la materia, y que está constituida por escritos que utilizan el concepto de “paradiplomacia”, cuyas obras son “consideradas pioneras en la temática al darse en ellas un uso sistemático del concepto” (Calvento, 2016, p. 301), de manera que constituyen un punto de

referencia para la mayoría de los textos relacionados con la materia desde entonces.

Generalmente, el término “paradiplomacia”, acuñado por autores que escriben desde la realidad de los países industrializados, hace referencia a un tipo de accionar internacional que posee una dinámica propia que difiere de la realidad de aquellos considerados tradicionalmente “en vías de desarrollo”. El concepto de paradiplomacia habla entonces sobre las competencias internacionales de los actores subnacionales en países de organización federal (en el continente americano: Canadá, Brasil y Argentina, etc.), dentro de los cuales las relaciones internacionales de los actores subnacionales se desarrollan “en paralelo” a las llevadas por el Estado nacional. En un sentido positivo, estas acciones hablan del incremento de la autonomía de estos actores para llevar adelante la actividad internacional y complementan la política exterior nacional, sin embargo, también pueden ser foco de tensiones entre los actores subnacionales y su respectivo Estado Nacional.

Por eso, se utilizan otros términos como el de “gestión internacional”, que de acuerdo con Colacrai y Zubelzú (2004) representa mejor la realidad nacional de la Argentina, en el que la competencia internacional de los actores subnacionales se da de manera complementaria con la política exterior de la Nación.

Este concepto no hace referencia tanto al “qué” sino al “cómo” los actores subnacionales gestionan las competencias internacionales que están previstas en el marco legal-constitucional argentino, y que refiere a la relación específica que se da, al menos en nuestro país, entre los tres niveles de gobierno (nacional, provincial y municipal) con respecto a la cuestión de las relaciones internacionales que cada uno de estos puede, o no, llevar adelante.

A partir de esto podemos abordar el segundo eje, surgido del análisis de los textos relacionados con el tema de la investigación, el cual hace referencia al hecho de que, en general y como ya se ha afirmado anteriormente, los trabajos sobre el accionar internacional de los actores subnacionales toman como casos de estudio a los actores subnacionales a nivel regional y provincial y a las ciudades capitales y de mayor población como los preponderantes que ejercen dicha acción exterior.

Este es el caso del trabajo del Proyecto ALLAS (2017), que presenta por ejemplo los casos de acción internacional de la Ciudad de México en México y de la ciudad de Quito en Ecuador, ambas capitales de sus respectivos países y centros urbanos que superan los dos millones de habitantes. Dicha tendencia se ve reforzada por los estudios que sirvieron de base para elaborar la teoría y conceptos como el de paradiplomacia y de gestión internacional que están enfocados en el análisis de la actividad internacional de regiones y/o provincias en países de organización federal, como los nombrados anteriormente.

En los últimos años, sin embargo, la tendencia que ha predominado es la de realizar estudios de casos concretos de gestión internacional de actores subnacionales por sobre los intentos de formular herramientas teóricas a priori que no reduzcan su ámbito de aplicación al estudio de un actor subestatal en particular y permitan abordar un mayor número de estos, de manera que se logre sistematizar los estudios sobre este tipo de actores con herramientas útiles para estudiar más de un caso, hasta pudiendo plantearse estudios comparativos.

Dicha tendencia se ve en el hecho de que, por ejemplo, en las últimas dos ediciones del Congreso Nacional de Ciencia Política organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP), en los años 2017 y 2019, predominaron ponencias basadas en estudios del accionar internacional de actores subnacionales particulares como por ej. la cooperación descentralizada de la Ciudad de Salta (2017) o bien el estudio del accionar internacional de la región metropolitana de Córdoba (2019).

Por el contrario, la Dra. Calvento (2012) plantea dos estrategias teóricas construidas a priori que abordan el accionar internacional de los actores subnacionales, las de relacionamiento institucional internacional y las de posicionamiento internacional, aplicadas de manera comparada en relación con los municipios intermedios de la provincia de Buenos Aires.

Un ejemplo de la aplicación de estas estrategias en otro caso de estudio es el trabajo llevado adelante por y en el Municipio de Azul, Pcia. De Buenos Aires (Araya, 2014) en el marco del Centro de Estudios Interdisciplinarios en Problemáticas Internacionales y Locales (CEIPIL) que depende de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (UNICEN), en

el que se aplican estas estrategias para analizar la gestión internacional de un municipio intermedio en el marco de las políticas públicas de desarrollo local.

Otros autores como Ippolito (2016), Cherini (2017) y Costamagna y Foglia (2011, 2017) realizan estudios sobre el tema pero describiendo el caso de la paradiplomacia de Paraná y Concordia desde un enfoque institucional en el caso del primer autor, de la ciudad de Santa Fe a través de la Agencia de Cooperación, Inversión y Comercio Exterior en el caso de la segunda y, por último, estos autores abordan la gestión internacional de la Región Centro de la Provincia de Santa Fe desde la perspectiva del desarrollo territorial.

En este sentido el trabajo de Barreto (2017) se enfoca en las modalidades de proyección internacional de las provincias argentinas y en las estrategias de gestión internacional para vincularse en el exterior. Dicho estudio considera la categoría teórica utilizada en este trabajo de investigación como es la de 'gestión internacional' pero aplicadas a los actores subnacionales de tipo provincial, sin abordar a los gobiernos municipales, especialmente aquellos de tamaño intermedio.

Como se dijo, muchos de los estudios abordados se preocupan por la definición del fenómeno del accionar internacional de los actores subnacionales en general mediante varios términos como paradiplomacia, gestión internacional, etc. y realizan un análisis aplicado a regiones, provincias y ciudades de gran tamaño sin ir más allá de la descripción de los casos de estudio.

Esto refleja no una falta de interés sino el vacío existente en la disciplina de las Relaciones Internacionales a la hora de profundizar acerca del estudio de los actores subnacionales de tipo municipal y aún más en aquellos municipios que no cumplen la condición de ser a la vez capital entendida como un centro administrativo y político cuyas actividades afectan el funcionamiento del Estado nacional.

Si a esto le sumamos aquellas ciudades que además no se encuentran en situación de frontera ni están localizadas dentro de provincias que no constituyen las más pobladas a nivel país, se evidencia la falta de estudios que aborden la actividad internacional de estos actores subnacionales, que en algunos casos

también ejercen un importante rol a nivel internacional dentro de los límites del marco normativo nacional.

Debido a estos puntos vistos anteriormente es que se puede considerar la importancia de un proyecto de investigación que se enfoque en el accionar internacional de ciudades intermedias como el caso que se pretende estudiar de la ciudad de Rafaela, que desde el año 1994 ha destinado un espacio dentro de la estructura institucional para las relaciones internacionales del gobierno municipal.

Este municipio, en relación al último eje planteado, ha sido estudiado en una variedad de escritos que generalmente lo analizan de manera comparada con otras localidades de la Región Central de la Provincia de Santa Fe (Costamagna y Foglia, 2011, 2017) por su importancia en la industria y el comercio de la región, o bien, la mencionan como un caso de vinculación internacional en comparación con otros municipios de la Provincia como las ciudades de Sunchales, Santa Fe y Rosario (Gasser, 2014).

La ciudad de Rafaela entonces se considera estudiada en términos comparativos, pero sin embargo en base al análisis de estos y otros textos emerge la necesidad de un análisis particular del municipio por la importancia que presenta en la provincia y en la región y más aún teniendo en cuenta que es uno de los pocos casos que presenta la institucionalización de su gestión internacional al contar con un espacio dentro del municipio dedicado a gestionar el accionar internacional de la ciudad.

En este sentido, Cabaña (2020) realiza un aporte al estudiar las características de la actividad paradiplomática de la ciudad entre los años 2007 y 2018, analizando la estructura institucional de la ciudad para las relaciones internacionales y las relaciones bilaterales y multilaterales tomando parcialmente a Calvento.

La presente investigación pretende por su parte expandir el estudio de este tipo de actividad de Rafaela aplicando en primer lugar la categoría de gestión internacional en lugar de la de paradiplomacia y en segundo utilizando los aportes de Calvento (2012), Costamagna y Foglia (2011, 2017) y Gasser (2014)

para abordar no solo las actividades bilaterales y multilaterales del municipio, sino también aquellas relacionadas con el comercio exterior y el posicionamiento internacional de la ciudad por medio y en relación con el trabajo que se realiza desde el gobierno municipal.

De esta manera, se concluye que el estudio de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) en una ciudad con un elevado nivel de actividad internacional como Rafaela se muestra interesante además para poder también poder aplicar herramientas teóricas construidas a priori para analizar el objeto de estudio, de manera que se avance en la sistematización y puedan ser perfeccionadas y utilizadas en posteriores iniciativas de investigación.

2.2 Recorrido conceptual

El recorrido conceptual que sustenta las principales categorías teóricas de la presente investigación se organizó de la siguiente manera: en primer lugar, se realizó una referencia a la ubicación del trabajo de investigación dentro del mapa teórico de las Relaciones Internacionales, luego, se expusieron los conceptos básicos relacionados a los actores internacionales para finalmente puntualizar en los municipios y su vinculación internacional.

A continuación, se desarrolló el marco normativo relacionado a la gestión de las competencias internacionales de los actores subnacionales argentinos y el concepto de gestión internacional propiamente dicho. Finalmente se detalló el contexto geográfico, histórico y social de la Ciudad de Rafaela.

2.2.1 Ubicación en el mapa disciplinar

Las Relaciones Internacionales como disciplina científica han visto marcado su desarrollo a través de la aparición y utilización de diferentes paradigmas, que de acuerdo a la definición de Kuhn (1970) que utiliza Sodupe (1992), un paradigma

“comprende las premisas o principios metafísicos fundamentales, las leyes generales de comportamiento y el método y las técnicas de investigación que, en relación a una ciencia, ha adoptado la comunidad académica especializada en ella” (p.168). Aplicado a las Relaciones Internacionales, los paradigmas son entonces una forma particular de ver y entender a su objeto de estudio, la sociedad internacional, sus actores y la interacción entre ellos desde ciertos principios, leyes y métodos definidos, como una especie de “lente” a través del cual se observa a esta comunidad internacional.

Teniendo en cuenta esto, el presente trabajo de investigación se basó en el **paradigma globalista**, el cual considera que el Estado ya no es el principal protagonista del sistema internacional, ya que aparecen otros actores de importancia y que lo influyen, de manera que este “deja de ser actor exclusivo racional e impenetrable, convirtiéndose en un actor fragmentado” (Llenderozas, 2011, p.345), dándose así una pluralidad de actores, ya sea dentro de la estatalidad (organismos internacionales y actores subnacionales gubernamentales como los estados provinciales y municipales) como fuera de ella (empresas multinacionales, organizaciones de la sociedad civil, etc.).

El “globalismo” considera a la sociedad internacional y a las relaciones de interacción e interdependencia que se dan en ella entre la variedad de actores del sistema: entre los Estados entre sí, entre las unidades estatales y los otros actores y las que se dan entre estos últimos. Por último, el globalismo considera al sistema internacional como una red en las que los diferentes actores se ven conectados entre sí y en el que existe un cierto orden dado por reglas comunes y por la cooperación, aunque aún exista anarquía a nivel internacional.

El paradigma globalista se da en el contexto del “debate interparadigmático” con el paradigma estatocéntrico, y su teoría base es la interdependencia compleja de Keohane y Nye (1989), que se caracteriza por sostener que:

- a- existen múltiples canales que conectan a las sociedades, tanto formales como informales, los cuales se desarrollan cuando se flexibiliza el supuesto de que los Estados actúan coherentemente como unidades y que estos son los únicos actores del sistema;

- b- que existe una ausencia de jerarquía entre los temas de la agenda internacionales, la cual consiste en múltiples temas que no están colocados en una jerarquía clara o sólida;
- c- y, conectado a esto último, el menor papel de la fuerza militar, que puede ser irrelevante para resolver desacuerdos sobre aspectos económicos entre los miembros de una alianza pero al mismo tiempo puede ser muy importante para las relaciones políticas y militares de esa alianza con un bloque rival.

Por lo tanto, se consideró pertinente basar la investigación en este paradigma debido a que esta estuvo centrada en la actividad internacional de un actor subnacional como son los gobiernos municipales, lo que es un fenómeno relativamente nuevo en el estudio de la disciplina especialmente en aquellos de tamaño intermedio. Además, la ampliación del abanico de actividades que estos pueden desarrollar se interpretó que se dan gracias las características de la interdependencia compleja, especialmente en el contexto de la flexibilización del papel central de los Estados nacionales como este actor racional e impenetrable.

2.2.2 Actores internacionales

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, para abordar el análisis de la gestión internacional de la ciudad de Rafaela se utilizó el concepto de actor internacional de Esther Barbé (2007), que lo define como “aquella unidad del sistema internacional (entidad, grupo, individuo) que goza de habilidad para movilizar recursos que le permitan alcanzar sus objetivos, que tienen capacidad para ejercer influencia sobre otros actores del sistema y que goza de cierta autonomía” (p.153).

Para hablar de los actores del sistema internacional, y para llegar al que principalmente se utilizó en este trabajo, se parte de la tipología establecida por el paradigma del sistema global cuyo mayor exponente es el trabajo de Mansbach, Ferguson y Lampert (1976) en el contexto del ‘Nonstate Actor Project’ o NOSTAC y que considera seis categorías distintas de actor:

Tabla 1 tipología de actores internacionales de Mansbach y colaboradores (1976)

Actores gubernamentales o públicos
<ol style="list-style-type: none"> 1) Los Estados 2) Los Actores Gubernamentales Interestatales u Organizaciones Intergubernamentales o Internacionales 3) Los Actores Gubernamentales No Centrales, en los que se incluyen los Gobiernos Regionales o Gobiernos No Centrales (GNC) y Gobiernos Locales (municipales).
Actores no gubernamentales o privados
<ol style="list-style-type: none"> 4) Los Actores No Gubernamentales Interestatales o fuerzas transnacionales como son las Organizaciones No Gubernamentales internacionales y las empresas multinacionales o transnacionales 5) Los Actores Intraestatales No Gubernamentales, entidades privadas de ámbito estatal (partidos políticos, sindicatos, asociaciones, fundaciones...) 6) Los Individuos (Individual), personalidades prestigiosas (antiguos estadistas, escritores, artistas, científicos...) que pueden actuar autónomamente e influir en el espacio internacional.

Fuente: Ugalde Zubiri (2006), reelaborado en forma de tabla por el autor.

Se utilizó la tipología de Mansbach y colaboradores debido a que, como considera Barreto (2017), “permitió considerar interacciones poco contempladas por la teoría de la interdependencia compleja y otros estudios, más preocupados por los temas en boga en aquel momento, por ejemplo, la acción de las empresas multinacionales” (p.28), reconociendo a los Actores Gubernamentales No Centrales (AGNC) como una categoría de actor internacional e incluyendo también dentro de estos a los Gobiernos Locales, es decir, los municipios. De esta manera es posible afirmar que el paradigma del sistema global, basándose en la interdependencia compleja, la amplía al expandir la tipología de actores que se mueven en el escenario internacional, tanto públicos como privados.

En este trabajo se hizo enfoque en este tipo de actor, los gobiernos locales, que se encuentran dentro de los AGNC, los cuales fueron denominados en la investigación como “actores subnacionales” como abreviatura de “actores gubernamentales subnacionales”, debido a que se consideró más apropiado en el contexto de la presente investigación y porque dicho término ya fue utilizado en estudios similares mencionados en este trabajo como los de Colacrai y Zubelzú (2004), Calvento (2012), Costamagna y Foglia (2011, 2017), etc.³

Este tipo de actores comparten tres características básicas definidas por García Segura (1996, p.237), que: “1) son territoriales (es decir, son entidades que tienen una base física precisa); 2) son gubernamentales, y 3) son unidades constituyentes de un Estado compuesto (federación, confederación) o de un Estado unitario con una administración territorial diversificada (regiones italianas o belgas, comunidades autónomas españolas)”.

Teniendo en cuenta estas características, para conceptualizar a los actores subnacionales se tomó parcialmente a De Marsilio (2005)⁴ quien los define como “las divisiones político-administrativas de un Estado Nacional, principalmente unidades de Estados federales (cualquiera sea su denominación, por ej. Provincias, landers, región, etc.) como así también las unidades locales (municipales) que integran parte de las anteriores ...” (p.6).

2.2.3 Los municipios y su vinculación internacional

Con respecto a los gobiernos locales o “municipios”, se los definió como “una comunidad (...) con vida propia e intereses específicos, con necesarias relaciones de vecindad (...) [;] es una institución política administrativa-territorial,

³ No existe un consenso en la disciplina de las Relaciones Internacionales sobre este término, sin embargo, actores subnacionales, AGNC, gobiernos no centrales, etc. designan al mismo tipo de entidad gubernamental.

⁴ En el final de su definición el autor incluye “las uniones o asociaciones de Estados federados o de las unidades locales, sean estas reales o físicas, cuanto virtuales o a distancia”.

que (...) se organiza independientemente dentro del Estado, para el ejercicio de sus funciones” (Iturburu, 2001, p.11).

Esta conceptualización responde, de acuerdo con la autora, a “la estabilización económica, los profundos procesos descentralizadores encarados por el gobierno central y la reforma constitucional”. Se entendió en este trabajo como “reforma constitucional” a la reforma de la Constitución de la Nación Argentina del año 1994 en la cual figura la posibilidad de las provincias de celebrar “convenios internacionales” en su artículo 124 y las exhorta a garantizar la autonomía de sus municipios en el artículo 123, ampliando al artículo 5° según el cual “Cada provincia dictará para sí una Constitución bajo el sistema representativo republicano (...); y que asegure su administración de justicia, su régimen municipal, y la educación primaria.”.

Con respecto al concepto de municipios intermedios, se consideró como tales aquellos que abarcan entre 50 mil y 400 mil habitantes⁵ (Calvento et al., 2014). Estos se destacan más que “sus tallas demográficas” por “las funciones que desarrollan”, y que incluyen “su capacidad para establecer una red de relaciones entre los demás núcleos urbanos y entre los núcleos urbanos y el mundo rural” y de transformarse “en centros de intercambio económico (...) y de interacción social y cultural” (Manzano & Velazquez, 2015, p.279).

Siguiendo la línea de estos autores, la mundialización económica permite que estas funciones de las ciudades intermedias se inserten en la “red global” por lo que esta capacidad para establecer una red de relaciones adquiere una dimensión internacional ya que se da entre municipios de más de un Estado, pudiendo ser fronterizos, transfronterizos o globales (Duchacek, 1984).

Además, estos procesos y las crecientes vinculaciones hacen que estas dimensiones de ser centros de intercambio económico y de interacción social y cultural adquieran una escala internacional. Estas vinculaciones se relacionan con “la tendencia a la formación de bloques regionales, la creciente

⁵ Algunos otros autores como Vapñarsky y Gorojovsky (1990) expanden el límite hasta el millón de habitantes en lo que denominan Aglomeraciones de Tipo Intermedio (ATIs).

transnacionalización e interdependencia [que] han devenido en varios canales de vinculación de actores diversos, ampliando los temas de tipo recíproco” (Vigevani, 2004, p. 30).

Se tomó por lo tanto como vinculación internacional al establecimiento de relaciones de personas, grupos y entidades públicas o privadas que actúan desde el territorio de un Estado con otras que desarrollan sus actividades en una institución estatal diferente y que pueden adquirir tanto un carácter político, social y cultural como económico⁶.

Como se vio en la tipificación que estipula el paradigma del sistema global, existe una multiplicidad de actores internacionales, lo que implica que los vínculos que van a establecer los actores subnacionales van a ser varios y distintos de acuerdo con sus fines e intereses propios y con las necesidades de la población local en diferentes materias.

Esto, que se desarrolla en el marco de los procesos que se dan a nivel nacional e internacional, brinda oportunidades a los actores subnacionales que buscan aprovecharlas mediante una serie de políticas públicas destinadas a la consecución de sus fines e intereses y a responder a las demandas ciudadanas, teniendo como objetivo al desarrollo local.

Se utilizó entonces el concepto de política de desarrollo local, que con respecto a los municipios se define como un “proceso sistemático y sostenible (...) de aprovechamiento de los recursos locales, y de dinamización del territorio mediante la participación de los principales actores socioeconómicos y políticos locales articulada por el gobierno municipal, en interacción con instancias provinciales, nacionales e internacionales” (Araya, 2014, p.15).

En lo que respecta a su vinculación con otras entidades públicas y privadas que no se encuentran y/o no desarrollan sus funciones en el territorio del propio Estado, el trabajo recién mencionado sostiene que se desarrollan políticas públicas de gestión internacional.

⁶ Esta es una definición propia que toma la noción de entidades presente en Vigevani (2004).

2.2.4 Gestión internacional y las competencias de los actores subnacionales argentinos en el marco legal

De acuerdo con Mariana Calvento (2014), las políticas públicas de gestión internacional “son (...) herramientas que impulsan la inserción nacional e internacional buscando aprovechar las oportunidades del contexto exterior y presentándose como un instrumento significativo para el desarrollo local” (p.41). Estas políticas son las que permiten a los municipios realizar sus actividades en el exterior, es decir, su gestión internacional.

La gestión internacional de los actores subnacionales, que cobraron gran relevancia con la ampliación de las capacidades de los gobiernos locales, han sido llevadas adelante de acuerdo con los límites que impone tanto el derecho internacional público en el ámbito externo como el derecho argentino en el marco legal-constitucional de la República Argentina y, en este caso, de la Provincia de Santa Fe en el ámbito interno, que corresponde mencionar debido a que la ciudad de Rafaela se localiza en el territorio de esta provincia.

Cabe hacer referencia por lo tanto a la situación que se presenta en el ámbito externo con respecto a los actores subnacionales, que en primer lugar reconoce a los Estados nacionales como sujetos de derecho internacional público, capaces de adquirir derechos y obligaciones de acuerdo con el ordenamiento jurídico internacional y también tienen capacidad de hacer valer sus derechos ante otros sujetos de derecho internacional público y ser responsables ante el incumplimiento de sus obligaciones.

Dicha situación no se reproduce con los niveles inferiores de gobierno, que no son considerados sujetos de derecho por el derecho internacional público, sino que estos se encuentran representados legalmente por sus respectivos Estados nacionales en el ámbito externo. Esta situación es el marco limitante de la actuación de los actores subnacionales en el ámbito jurídico internacional.

Por otra parte, para analizar los límites de los actores subnacionales argentinos en el ámbito legal-constitucional interno, en cuanto a las competencias

internacionales que poseen y la gestión internacional que tienen permitido realizar, se analizó a la Constitución de la Nación Argentina, la Constitución de la Provincia de Santa Fe y la Ley Orgánica de Municipalidades N°2756 de Santa Fe.

En primer lugar, y haciendo referencia al nivel nacional, se comparte la afirmación de Carbajales y Gasol (2008, p.48) que sostienen que “el debate sobre la gestión internacional de los actores subnacionales (...) se hizo más intenso y complejo a partir de la reforma de la Constitución Nacional en 1994”.

El texto constitucional provee un marco respecto a las capacidades de los actores subnacionales en el artículo 5, que consagra la potestad de las provincias de dictar su propia Constitución (respetando las facultades delegadas al gobierno nacional) y régimen municipal. Este se encuentra complementado por el artículo 124, incorporado en la reforma, que las habilita a “crear regiones para el desarrollo económico - social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus fines y podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación”.

Por su parte, la Constitución de la Provincia de Santa Fe no asegura explícitamente la autonomía de los municipios que se encuentran en su territorio, ni tampoco la posibilidad de que estas cuenten con una carta orgánica propia y hace referencia a las competencias en el plano exterior de los municipios. De hecho, la facultad de organización de los regímenes municipales y comunales es exclusiva de la Legislatura provincial.

Este órgano de gobierno organizó el régimen de los municipios por medio de la Ley Orgánica de Municipalidades N°2756, que divide los municipios en dos categorías: de primera si superan los doscientos mil habitantes y de segunda si poseen entre diez mil (mínimo provincial para que una población sea considerada ciudad) y doscientos mil. En este sentido, la ciudad de Rafaela, con aprox. cien mil habitantes al año 2019, es considerado municipio de segunda categoría. Además, esta ley refiere en su artículo 9 que los municipios “...no podrán contraer empréstitos dentro o fuera de la República, como tampoco

acordar concesiones para explotar servicios públicos (...) sin autorización especial de las Honorables Cámaras Legislativas...”.

Teniendo en cuenta este marco legal-constitucional, la posibilidad de que los municipios como actor subnacional puedan establecer relaciones exteriores se interpretan de manera extensiva, mediante el principio de clausura jurídica inserto en la Constitución –según el cual “toda conducta está permitida mientras no esté expresamente prohibida”- [lo que] nos permite afirmar, no sin posibles debates, que les está permitido a los municipios actuar en la esfera internacional” (De Marsilio, s.e).

De esta manera, “podemos expresar que la facultad de llevar a cabo relaciones exteriores es multinivel y con actuación de los Municipios por lo que la misma se encontraría bajo la nómina de “competencias concurrentes”, es decir aquellas que implican la coincidencia de potestades sobre una misma materia, por lo que los tres niveles - nacional, provincial y municipal- pueden ejercerlas y por tanto suponen cooperación” (Costamagna & Foglia, 2011). Estas se llevan a cabo respetando las competencias exclusivas que le corresponden a cada nivel de gobierno.

En base a lo explicado anteriormente, se utilizó entonces el concepto de “gestión internacional” porque hace referencia a dos elementos fundamentales que se evidencian a la hora de analizar este tipo de políticas públicas dentro del escenario argentino, como sostienen Colacrai y Zubezú (2004):

- a- El primero, porque los actores subnacionales gubernamentales argentinos (provincias y municipios) no definen su política exterior, facultad delegada constitucionalmente al gobierno nacional, sino que la gestionan, es decir, no deciden el qué de su política exterior sino el cómo la van a implementar, en un plano instrumental y de gestión; y
- b- El segundo, porque dentro del nivel provincial y local las instancias de gobierno no son las únicas que intervienen en la gestión internacional que lleva adelante, sino que aparecen otros actores locales que participan en

esta (y que incluye al sector privado, al tecnológico-educativo, el de la sociedad civil, etc.⁷

Esta concepción remite a un elemento que puede ser considerado innovador en el sentido de que estas son “generadas en base al aprovechamiento de los recursos territoriales” y sobre todo “a la articulación de los actores locales y al liderazgo de los gobiernos subnacionales” (Araya, 2014, p. 20). Una característica destacada de las políticas públicas de gestión internacional es que “su utilidad deviene de estructurarse como una política transversal de la gestión pública local” (2014, p. 21).

Esto significa que este tipo de políticas públicas atraviesan el conjunto de las actividades que desarrolla un municipio, lo que se considera como una de las características fundamentales que permiten entender la diversidad de variables que influyen en un municipio a la hora de vincularse internacionalmente y estas además, siguiendo al autor mencionado anteriormente, “colaboran en áreas (...) como la salud pública, la protección del medio ambiente, el desarrollo local, la promoción cultural (...)”, entre otros.

Para definir los temas que incluyen las políticas públicas de gestión internacional se abordó la clasificación realizada por con De Marsilio (2005):

- a- Económicas: que incluyen el aspecto comercial y el aspecto financiero.
- b- Infraestructura y vinculación física: presente generalmente en regiones fronterizas.
- c- Culturales, Educativas y Sociales: que incluye desde “vínculos entre colectividades extranjeras y sus respectivas comunidades de origen”, programas educativos, etc.
- d- Varias: menciona otros temas como el sanitario, ambiental, entre otros.
- e- Formación de la Política Exterior de la Nación: en relación al rol que cumplen “en la conformación del/los interés/es nacional/es que definen la (macro) Política Exterior en las diversas áreas”.

⁷ A partir de los actores que Costamagna (2011) identifica que intervienen en lo que denomina “la gestión internacional de los territorios”.

Una de las formas de estudiar la gestión internacional de los actores subnacionales son las dimensiones que elabora Calvento (2012) teniendo en cuenta las actividades que incluyen las políticas públicas de gestión internacional.

Estas son la de relacionamiento institucional internacional y la de posicionamiento internacional, las cuales permiten reflejar de manera acabada la complejidad de la participación internacional de las ciudades “entendiendo que la implementación de ambas es necesaria para lograr una inserción internacional efectiva y diversificada” (Calvento, 2012, p.28).

La primera dimensión, relacionamiento institucional internacional, incluyen “los vínculos formales que se establecen con otros actores subnacionales e instituciones internacionales con la finalidad de generar, principalmente, vías de cooperación política y técnica” (2012, p.51). Siguiendo a la autora, esta clase de vínculos se pueden operacionalizar a través de dos estrategias: relaciones de carácter bilateral y relaciones de carácter multilateral.

Dentro de las primeras se “incluyen a las estrategias que se realizan a través de acuerdos bilaterales entre ciudades o regiones y entre ciudades e instituciones internacionales” (2012, p. 52), ya sean de carácter público o privado. Por su parte, dentro de las segundas se abarcan las redes de ciudades públicas o privadas dentro de las cuales se pueden distinguir “las transregionales de las globales, tanto por los integrantes que las constituyen como por los objetivos que se proponen” (2012, p. 62). Las primeras están constituidas por unidades subnacionales de una misma región con objetivos restringidos mientras que las segundas poseen integrantes de diferentes regiones del mundo con otros objetivos más amplios.

La segunda dimensión, posicionamiento internacional, se define por constituir un conjunto de “herramientas, de carácter unilateral, son utilizadas para posicionar en el exterior a los actores subnacionales, siendo su finalidad principal la promoción [y posicionamiento de los actores subnacionales]” (Calvento, 2012, p.86).

Estas pueden ser abordadas también a partir de dos subdimensiones: las herramientas de promoción comercial y las herramientas de promoción de la ciudad. La primera subdimensión abarca todas aquellas herramientas “a las que recurre el gobierno local con el fin de contribuir en la generación de condiciones favorables para aquellos actores territoriales interesados en incursionar en el comercio internacional” (Calvento, 2016, p. 319). Mientras tanto la segunda subdimensión considera a las herramientas que pretenden colocar al municipio en la agenda tanto regional como global, mediante el desarrollo de una variada gama de actividades y que está relacionada con el marketing de ciudades (2016, p. 320).

Estas dimensiones, sin embargo, se limitan a analizar el contenido de las políticas que, como se dijo anteriormente, incluyen la gestión internacional de los actores subnacionales.

Por otra parte, Pablo Costamagna (2011), amplía el análisis en el sentido de que incluye una dimensión que abarca todo el entramado institucional dentro del cual se desarrollan estas políticas denominada “formalización” de la gestión internacional del municipio, otra que se ocupa del “contenido” que enmarca las actividades y políticas de gestión internacional propiamente dichas y una última que analiza el “perfil” de la gestión internacional del municipio.

Por lo tanto, al análisis de las políticas de gestión internacional propiamente dichas se le agrega el del marco institucional que las respalda y las lleva adelante y una interpretación que pretende medir el nivel de actividad internacional del municipio.

En este sentido Agustina Gasser (2014) se coloca en una posición intermedia al construir dos dimensiones que abarcan tanto la institucionalidad de las políticas de gestión internacional del municipio (denominada “institucional”) como el contenido de estas que hacen referencia a las políticas en sí mismas (denominada “práctica”).

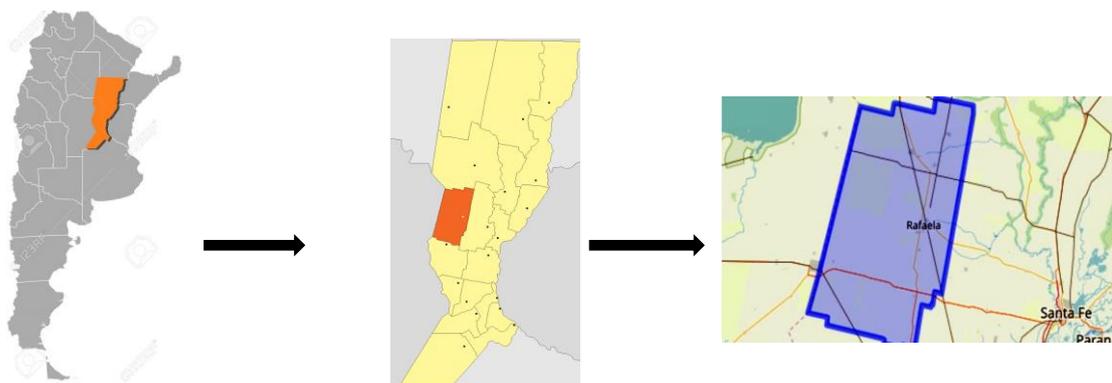
Estos tres autores, Calvento, Costamagna y Gasser, utilizan en realidad dimensiones similares cuyos indicadores coinciden en: la existencia de una dependencia destinada a las relaciones internacionales dentro de la estructura

municipal, la centralización/descentralización de las funciones, la existencia de recursos humanos capacitados en lo que se refiere a lo estrictamente institucional, los procesos de hermanamientos, las políticas de promoción comercial, la participación en redes de ciudades, los proyectos conjuntos de cooperación internacional descentralizada, etc. por mencionar algunos de los que pertenecen a las políticas de gestión internacional, al contenido propiamente dicho.

2.3 Contexto geográfico, histórico y social de la ciudad de Rafaela

La Ciudad de Rafaela se encuentra ubicada en el centro-oeste de la provincia de Santa Fe y es la cabecera del departamento Castellanos (uno de los 19 que conforman la provincia). Fue fundada en el año 1881 “...en el marco de un proceso colonizador emprendido en el centro-oeste santafesino con inmigrantes provenientes de Europa” (Municipalidad de Rafaela, 2020), siendo declarada ciudad en el año 1913.

Imagen 1 Ubicación geográfica de la ciudad de Rafaela



En relación con sus características poblacionales, hacia el año 2019 la ciudad contaba con una población estimada de 107.004 habitantes (IPEC), de la cual el

51,9% eran mujeres y un 48,1% hombres, y del total el 44,1% eran personas menores de 30 años. Estos datos se pueden graficar de la siguiente manera:

Imagen 2 Características de la población rafaquina



Fuente: Municipalidad de Rafaela, Relevamiento Socioeconómico 2019 en base a los datos del Instituto Provincial de Estadísticas y Censos (IPEC).

Capítulo 3 – Marco metodológico

3.1 Tipo de Investigación

Desde la perspectiva de Marradi (2018), la investigación realizada fue de tipo **cuantitativa** ya que se describió un caso de gestión internacional de manera estructurada a partir de categorías preexistentes en el cuerpo teórico de las Relaciones Internacionales. La naturaleza cuantitativa de la investigación no excluyó sin embargo la utilización de técnicas de investigación cualitativas, como la entrevista semiestructurada o por pautas, ya que se consideró que aportaron mayor complejidad al caso analizado.

La investigación asimismo se definió como **descriptiva**, debido a que pretendió “analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p.87). Es decir, buscó caracterizar un hecho que interesó al investigador como problemático y sus principales variables. Dicha descripción del fenómeno y de sus características principales se llevó a cabo mediante un **diseño de investigación no experimental y mixto** debido a que requirió el abordaje desde **fuentes primarias** (o “de campo”) y **secundarias** (bibliográficas/documentales) de datos.

El recorte temporal fue de tipo **transversal** porque se analizaron las actividades de gestión internacional que llevó adelante la Ciudad de Rafaela por medio y en relación con la SDEIRRII en el recorte temporal 2015-2019, periodo que coincide con la última gestión municipal.

3.2 Selección de caso

El caso de análisis de este trabajo de investigación fue la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) del gobierno municipal de la Ciudad de Rafaela.

El trabajo incluyó la selección de las actividades de gestión internacional que promocionó y aquellas que organizó la SDEIRRII. Esta aclaración es importante debido a que se consideró que la gestión internacional que esta llevó a cabo fue de tipo transversal, es decir, atravesó tanto aquellas que se dieron dentro de su ámbito y competencias específicas como otras que se realizaron en el marco de otras dependencias municipales y que contaron con el asesoramiento de la SDEIRRII. A este primer tipo se lo consideró como las actividades de gestión internacional que se dieron **por medio** de la SDEIRRII y al segundo como aquellas desarrolladas **en relación** a la misma.

Por lo anteriormente mencionado es que esta investigación tomó la totalidad de la población a estudiar, ya que se consideraron todas las actividades internacionales que se enmarcaron en la gestión internacional del municipio organizadas por la SDEIRRII o en relación con ella. De esta manera se utilizó en el diseño de investigación una técnica de muestreo no probabilístico basado en criterios que concordaron con las categorías teóricas utilizadas para el caso.

Se desarrolló entonces un **estudio de caso descriptivo**: holístico de acuerdo con la unidad de análisis y único teniendo en cuenta que se estudiará un solo caso (estudio de caso de tipo I de acuerdo con la tipología de Yin (1993)), debido a que este trabajo “provee una descripción densa del caso contextualmente citado” y aborda “todo el caso tomado como una sola unidad de análisis” (Marradi et al., 2007, p.242) .

Este estudio de caso fue además **de tipo instrumental** de acuerdo con la clasificación establecida por Stake (1995) que incorpora Marradi (2007, p.241) porque el caso escogido “es utilizado como instrumento para evidenciar las características de un fenómeno o teoría” y “cumple el rol de mediación para la comprensión de un fenómeno que lo trasciende”.

3.3 Dimensiones y subdimensiones

Previamente a la recopilación y análisis de los datos que corresponden a las actividades de gestión internacional de la Ciudad de Rafaela en el período 2015-

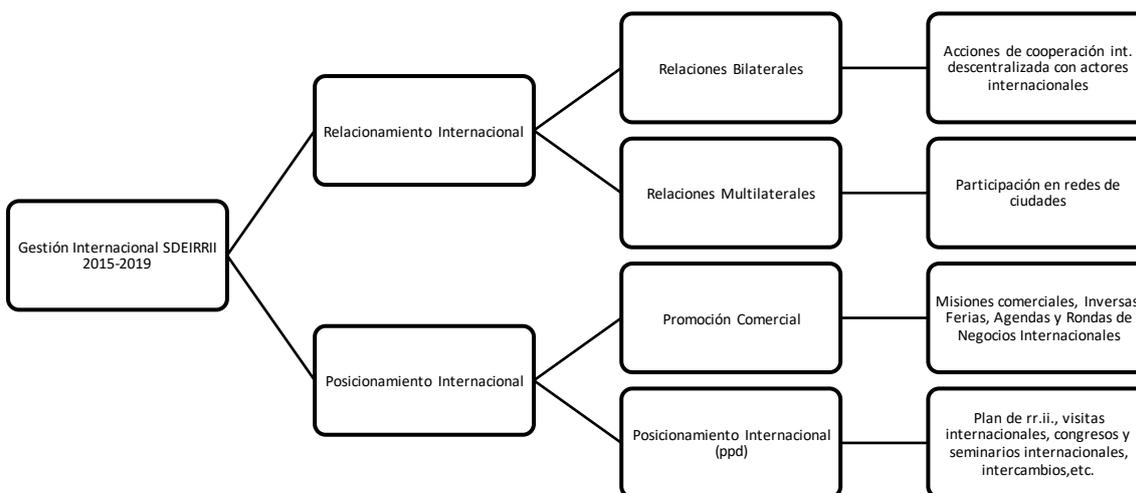
2019, se construyeron **dos dimensiones**, las cuales parten de las que propone la Dra. Calvento (2012) de relacionamiento institucional internacional y posicionamiento internacional e incorporaron el aporte de Gasser (2014) y Costamagna (2011) en el sentido de que posibilitaron un acercamiento más completo a las actividades de gestión internacional del municipio. De esta manera, se elaboró una dimensión por cada objetivo específico planteado:

- 1- Para analizar el objetivo específico n°1 *“Describir las actividades de relacionamiento internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con SDEIRRII entre los años 2015 y 2019”* se utilizó la dimensión de **relacionamiento internacional**, que incluyó las relaciones que estableció la ciudad de Rafaela a través de la SDEIRRII con otras entidades tanto públicas como privadas externas a nivel bilateral como multilateral. Por lo tanto, fue necesario elaborar **dos subdimensiones**: la primera de **relaciones bilaterales**, que incluyó aquellas acciones de cooperación internacional descentralizada con otros países e instituciones internacionales que el municipio llevo adelante en el período 2015-2019, ocupando un lugar destacado los procesos de hermanamiento; y la segunda de **relaciones multilaterales**, que incluyó la participación de la ciudad en las redes de ciudades de las que forma parte.
- 2- Para analizar el objetivo específico n°2 *“Describir las actividades de posicionamiento internacional que llevó que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con SDEIRRII entre los años 2015 y 2019”* se utilizó la dimensión de **posicionamiento internacional**. En el análisis de esta también se elaboraron dos subdimensiones: la primera, que abordó las actividades de **promoción comercial** (que incluyó las Misiones Comerciales, Inversas, Ferias Internacionales, Agendas y Rondas de Negocios, el acompañamiento de empresas juntos con otros actores locales y la capacitación de empresas por parte de la municipalidad y que involucra a la SDEIRRII) y la segunda, que analizó todas aquellas relacionadas con el **posicionamiento internacional** propiamente dicho del municipio, dentro de las que se consideró la

existencia o no de un plan de internacionalización del municipio, además se tuvieron en cuenta las visitas internacionales, la participación de funcionarios de la SDEIRRII en representación del gobierno municipal en congresos y seminarios, los intercambios estudiantiles y las políticas de sensibilización ciudadana.

El entramado de las dimensiones fue graficado de la siguiente manera

Gráfico 1 Dimensiones, subdimensiones e indicadores para el análisis de gestión internacional



Fuente: elaboración propia en base a los aportes de Calvento (2012), Costamagna y Foglia (2011) y Gasser (2014).

3.4 Recolección y análisis de datos

Las decisiones de recolección y análisis de datos se estructuraron de acuerdo con los objetivos específicos planteados, de manera que el diseño de la investigación se adaptó a los requerimientos de cada uno en término del instrumento más adecuado, de forma que se pudieron precisar los indicadores que permitieron recopilar los datos, y que por lo tanto sirvieron para poder cumplir con el objetivo general e intentar dar una respuesta a la pregunta de investigación.

Objetivo Específico N°1: Describir las actividades de relacionamiento internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con SDEIRRII entre los años 2015 y 2019.			
Subdimensión	Técnica de recolección	Fuente/s	Objetivo
Relaciones bilaterales	Análisis Documental	- Ordenanzas y actas municipales sobre los acuerdos de hermanamiento y cooperación con otros actores internacionales públicos o privados. - Notas periodísticas sobre actividades en el marco de los hermanamientos y los procesos de cooperación internacional descentralizada entre el municipio y otros actores.	Obtención de información oficial y de medios de comunicación acerca de las actividades y el estado de los acuerdos de hermanamiento y cooperación con otros actores internacionales públicos o privados.
	Entrevistas por pautas o guías a agentes clave	Responsables tanto de la SDEIRRII como del Área de Internacionalización del municipio.	Observación de los objetivos que persiguieron los procesos de hermanamiento, cómo se desarrollaron en el periodo de estudio, los programas que llevaron adelante y los recursos que utilizaron.
Relaciones multilaterales	Análisis Documental	Actas, ordenanzas o informes sobre la participación del municipio en redes de ciudades como Mercociudades	Observación de las actividades realizadas por el municipio dentro de las redes de ciudades.
	Entrevistas por pautas o guías a agentes clave	Responsables tanto de la SDEIRRII como del Área de Internacionalización del municipio.	Obtención del punto de vista de los responsables que desarrollaron las relaciones multilaterales acerca de cómo han sido llevadas adelante en los años que comprende el estudio.

Fuente: elaboración propia en base a los indicadores de Costamagna (2011)

Para describir las actividades de relacionamiento internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con SDEIRRII entre los

años 2015 y 2019 se van a implementar dos subdimensiones, las de relaciones bilaterales y las relaciones multilaterales. Con respecto a la recolección de los datos, se recurrió a técnicas de análisis documental y de entrevistas por pautas o guías con agente clave, según lo que sostiene Marradi (2007).

De esta manera, para abordar la primera subdimensión se utilizó el análisis documental de las ordenanzas y actas municipales sobre los acuerdos de hermanamiento y cooperación con otros actores internacionales públicos o privados, además de notas periodísticas sobre las actividades que se realizaron en el marco de los hermanamientos y los procesos de cooperación internacional descentralizada entre el municipio y otros actores de forma que nos permita obtener información oficial y de medios de comunicación también de las actividades y el estado de estos acuerdos de hermanamiento y cooperación, lo que incluye todas las actividades que se desarrollaron en el marco de estos, cómo se llevaron adelante y los recursos que utilizaron.

Además, se incorporaron entrevistas por pautas o guías con agente clave con los responsables de la SDEIRRII y en específico del Área de Internacionalización de la misma, entendiéndose que fueron estos quienes coordinaron las actividades desarrolladas en el marco de esta subdimensión. De esta manera también se logró describir los objetivos que persiguieron los procesos de hermanamiento, así como los programas que se desarrollaron, sus procedimientos y recursos.

Finalmente, con respecto a la segunda subdimensión se implementaron técnicas de análisis documental de las actas, ordenanzas o informes oficiales sobre la participación del municipio en redes de ciudades y otras organizaciones como Mercociudades, pudiendo observar las actividades realizadas por el municipio dentro de estas redes de ciudades. Al igual que con las relaciones bilaterales se utilizaron entrevistas por pautas o guías a los responsables de estos procesos en el municipio, a partir de las cuales se logró obtener el punto de vista de los responsables que desarrollaron las relaciones multilaterales acerca de cómo han sido llevadas adelante en los años que comprende el estudio.

Objetivo Específico N°2: Describir las actividades de posicionamiento internacional que llevó que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con SDEIRRII entre los años 2015 y 2019			
Subdimensión	Técnica de recolección	Fuente/s	Objetivo
Promoción comercial	Análisis Documental	Notas periodísticas oficiales y de medios de comunicación sobre la organización de Misiones Comerciales, Inversas, Ferias y Rondas de Negocios, el acompañamiento y capacitación de empresas por parte de la municipalidad y que involucró a la SDEIRRII.	Obtención de información sobre las actividades que realizó el municipio para potenciar el comercio exterior y la inserción en el exterior de las empresas de la ciudad.
	Entrevistas por pautas o guías a agentes clave	Responsables tanto de la SDEIRRII como del Área de Internacionalización del municipio.	Obtención de datos acerca de las actividades prioritarias y las líneas de trabajo que se siguieron para potenciar el comercio exterior y por lo tanto las empresas de Rafaela desde el municipio.
Posicionamiento Internacional (ppd)	Análisis Documental	Notas periodísticas oficiales y de medios de comunicación sobre actividades relacionadas con el posicionamiento internacional de Rafaela tales como visitas internacionales, la participación en congresos y seminarios, intercambios estudiantiles y políticas de sensibilización ciudadana.	Observación de las actividades y los procesos que se desarrollaron desde la SDEIRRII para posicionar internacionalmente a la ciudad de Rafaela, así como la forma en la que lo hicieron y quienes participaron.
	Entrevistas por pautas o guías a agentes clave	Responsables tanto de la SDEIRRII como del Área de Internacionalización del municipio.	Obtención de información acerca de las actividades de posicionamiento internacional de Rafaela, los objetivos que se persiguieron y si existió o no una estrategia de

			posicionamiento internacional de la ciudad por parte de la SDEIRRII.
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia en base a los indicadores de Costamagna (2011)

En segundo término, para *describir las actividades de posicionamiento internacional que llevó que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con SDEIRRII entre los años 2015 y 2019* también se implementaron dos subdimensiones, la de promoción comercial y la de posicionamiento internacional propiamente dicho. Para ambas se utilizó el análisis de documentos oficiales y artículos de prensa relacionados y se recurrió a entrevistas por pautas o guías con agentes clave para recolectar los datos.

Para la primera subdimensión, se utilizó el análisis documental de notas periodísticas sobre la organización de Misiones Comerciales, Inversas, Ferias y Rondas de Negocios, el acompañamiento de empresas juntos con otros actores locales y la capacitación de empresas por parte de la municipalidad y que involucró a la SDEIRRII. De esta manera se obtuvo información sobre las actividades que realizó el municipio para potenciar el comercio exterior y la inserción en el exterior de las empresas de la ciudad.

Además, se realizaron entrevistas por pautas o guías a los responsables de la SDEIRRII, a partir de las cuales se accedieron a datos acerca de las actividades prioritarias y las líneas de trabajo que se siguieron para potenciar el comercio exterior y por lo tanto las empresas de Rafaela desde el municipio.⁸

Por último, en el marco de la segunda subdimensión se hizo uso de análisis documental tanto de notas periodísticas oficiales y de medios de comunicación sobre aquellas actividades relacionadas con el posicionamiento internacional de Rafaela tales como las visitas internacionales, la participación del gobierno municipal en congresos y seminarios, los intercambios estudiantiles y las políticas de sensibilización ciudadana realizadas por el municipio.

⁸ Desde la Cámara de Comercio Exterior que forma parte del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR) se solicitó y obtuvo información acerca de actividades que la Cámara coorganizó con la Municipalidad de Rafaela, especialmente la SDEIRRII.

De manera de completar esta información también se realizaron entrevistas por pautas o guías con los responsables tanto de la SDEIRRII como del Área de Internacionalización del municipio. Con este método se logró la obtención de información acerca de las actividades de posicionamiento internacional de Rafaela, los objetivos que se persiguieron y si existió o no una estrategia de posicionamiento internacional de la ciudad por parte de la SDEIRRII.

3.4.1 Matriz de actividades de gestión internacional

De forma que se pudiesen incorporar y ordenar las actividades de gestión internacional realizadas por la SDEIRRII por cada dimensión y subdimensión de acuerdo con los objetivos específicos, se elaboró la siguiente matriz de registro de actividades de gestión internacional:

Tabla 2 Matriz de registro de actividades de gestión internacional

Actividad	Fecha	Valor
Total de actividades		-

Fuente: elaboración propia.

En esta matriz se incorporaron las actividades de gestión internacional llevadas a cabo por el municipio por medio y en relación con la SDEIRRII, ordenadas cronológicamente desde el 04/12/2015, fecha del Boletín Oficial n°4778 que determinó las funciones de la SDEIRRII para el periodo 2015-2019, hasta el 28/11/2019, cuando el Decreto N° 49.960 lo modifica para la gestión municipal 2019-2023.

A cada actividad de gestión internacional registrada en la matriz se le atribuyó el valor numérico de 1 (uno) de manera que se pueda contabilizar el total de actividades que se dio en el marco de cada subdimensión y así establecer el número total de actividades de gestión internacional, lo que permitió realizar un breve análisis comparativo entre las subdimensiones y dimensiones utilizadas en este trabajo.

3.4.2 Criterios de caracterización de gestión internacional

Para poder abordar el objetivo general del trabajo “*Caracterizar la gestión internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) entre los años 2015 y 2019*”, se elaboraron en primer lugar las conclusiones respecto a los objetivos específicos, las dimensiones y subdimensiones que los componen.

Como criterios generales de caracterización de los objetivos específicos se tuvo en cuenta tanto el número de actividades de gestión internacional que se identificó para cada una así como aquellas que fueron identificadas como las más destacadas o estratégicamente importantes por los funcionarios clave de la SDEIRRII y del Área de Relaciones Internacionales entrevistados en el marco del trabajo de investigación.

Finalmente, para caracterizar al objetivo general se utilizaron los datos obtenidos a lo largo de la investigación, posteriormente incorporados en los resultados. En base a estos, se elaboraron conclusiones que permitieron caracterizar al objetivo antes mencionado haciendo hincapié en cinco criterios:

- 1- Grado de descentralización de las competencias de acción internacional en las Secretarías y Subsecretarías de acuerdo con la estructura institucional de la Municipalidad de Rafaela.
- 2- Grado de organización de la gestión internacional de la SDEIRRII en el período 2015-2019.
- 3- Actividades destacadas, agrupadas en las subdimensiones utilizadas en el trabajo de investigación.
- 4- Grado de autonomía alcanzado por el Área de Relaciones Internacionales.

Para el criterio n°1, el grado de descentralización se midió teniendo en cuenta la distribución de las competencias de acción internacional según la cantidad de Secretarías y Subsecretarías definidas en la Ordenanza 4778 de organización de la estructura municipal. (Municipalidad de Rafaela, 2015). La misma arrojó un

total de 17 (diecisiete), número que consiste en 11 (once) Secretarías y 6 (seis) Subsecretarías.

De esta manera se considera que el grado de descentralización fue **bajo** si las competencias internacionales se distribuyeron entre 1 y 5 dependencias municipales, **medio** en el caso de que se identificaran entre 6 y 11 y **alto** en el caso de que fueran de 12 a 17.

Para el criterio n°2, el grado de organización de la gestión internacional de la SDEIRRII en el período 2015-2019 se elaboró teniendo en cuenta los siguientes indicadores⁹:

- a- La existencia de una Secretaría, y más precisamente, de un área dedicada a las relaciones internacionales dentro del ámbito municipal.
- b- Si existiese, que la misma haya contado con un presupuesto propio definido en el Presupuesto Oficial del municipio, además de recursos humanos y una oficina propia en el edificio municipal.
- c- Por último, que las actividades del área hayan sido desarrolladas en el marco de un plan de relaciones internacionales, aplicado de manera consistente.

De esta manera, se considera que el grado de organización fue **bajo** si se constató la existencia de al menos uno de tres indicadores mencionados anteriormente, **medio** si se verificaron dos de tres y **alto** si se constató la existencia de la totalidad de estos.

Para el criterio n°3, las conclusiones en relación con las actividades destacadas, las mismas fueron agrupadas en las subdimensiones utilizadas en el trabajo de investigación, en función de la importancia estratégica que tuvieron para la vinculación internacional de la ciudad en el período 2015-2019.

Por importancia estratégica se entendió no solamente el número de actividades que se desarrollaron y cuantificaron cada subdimensión, sino también la mención

⁹ Los indicadores se basaron en los que utiliza Costamagna y Foglia (2011, 2017) para describir el Nivel de Formalización de la Gestión Externa Municipal.

y el mérito que les asignaron los funcionarios entrevistados y la cantidad de acciones que se dieron en el marco de estas.

Para el criterio n°4, la existencia o no de autonomía funcional en el área de Relaciones Internacionales, se estructuró a partir de las Secretarías y Subsecretarías con las que colaboró por fuera del ámbito propio de la SDEIRRII, inclusive con el propio Ejecutivo Municipal.

Para medirlo, en base a las actividades cuantificadas y a los datos obtenidos se considera que **existió** si se constataron actividades colaborativas con, al menos 1 o más Secretarías y Subsecretarías, y por otra parte que **no existió** si no se verificaron este tipo de actividades.

Capítulo 4 - Resultados

Entre los años 2015 y 2019, el gobierno municipal de la ciudad de Rafaela por medio de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) llevó adelante una actividad exterior que en este trabajo se analizó dentro de dos dimensiones, de relacionamiento y posicionamiento internacionales. Dentro de la primera se incluyeron las actividades bilaterales y multilaterales y en la segunda las actividades relacionadas a la promoción comercial y al posicionamiento internacional propiamente dicho.

Antes de comenzar el análisis de los resultados, es necesario precisar de qué manera se dividió la gestión internacional de la Ciudad de Rafaela en la estructura del municipio, por lo que se mencionan las competencias relacionadas a la actividad exterior que se le asignó a los funcionarios y a las Secretarías municipales. También se analizó la participación de la SDEIRRII en el presupuesto del gobierno municipal y del Departamento de Relaciones Internacionales dentro de esta.

Luego, se expondrán los resultados que se obtuvieron a partir del análisis de datos provenientes de distintas fuentes teniendo en cuenta las dimensiones mencionadas.

4.1 La gestión internacional en la estructura municipal

De acuerdo a la Ordenanza n°4778 y la Ley Provincial n°2756, se les confieren a los funcionarios las siguientes competencias relacionadas a la actividad internacional:

Tabla 3 Competencias internacionales de los funcionarios municipales

Funcionario	Competencias
-------------	--------------

Intendente	- Representar a la Municipalidad en sus relaciones oficiales.
Secretarios	- Representar al Municipio en todo evento, tramitaciones y/o congresos ante entes públicos, provinciales, nacionales e internacionales en cuestiones propias de su Secretaría y/o las que le encomiende el Intendente Municipal.

Fuente: elaboración propia en base a la Ordenanza n°4778 y la Ley Provincial n°2756

De esta primera tabla se desprenden dos puntos fundamentales. El primero es que, de acuerdo con el artículo 41 inc. 1 de la Ley Provincial Orgánica de Municipalidades N°2756, es atribución del Intendente Municipal representar al municipio en sus relaciones oficiales (con entidades gubernamentales o no tanto ya sean locales, provinciales, nacionales e internacionales). Debido a que la Municipalidad de Rafaela no posee una carta orgánica, atribución que le correspondería para garantizar su autonomía, de acuerdo con los art. 5 y 123 de la Constitución, se remitió a dicha ley para especificar las atribuciones del Intendente.

En este sentido, el secretario de la SDEIRRII aseguró que “la representación [exterior] es ejercida por el Intendente Municipal o el secretario de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones internacionales, y en su defecto el Presidente o Vicepresidente del Consejo municipal” y que “el intendente Municipal está facultado para firmar convenios de carácter internacional, aunque éstos deben ser refrendados finalmente por el Consejo Municipal” (Jefatura de Gabinete, 2020).

El segundo punto para destacar es que, a diferencia de lo que sucede con las atribuciones del Intendente, las que corresponden a los Secretarios se expresaron de manera clara en la Ordenanza 4778. En ella se indica que los mismos deben “representar al Municipio en todo evento, tramitaciones y/o congresos ante entes públicos, provinciales, nacionales e internacionales en cuestiones propias de su Secretaría y/o las que le encomiende el Intendente Municipal” (Municipalidad de Rafaela, 2015).

Por otra parte, de acuerdo con la Ordenanza analizada, se le confiere a las siguientes Secretarías las competencias relacionadas a lo internacional, que se dividieron de la siguiente manera:

Tabla 4 Competencias internacionales de las dependencias municipales

Secretaría	Competencias
<p>Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Impulsar acciones de cooperación científica y tecnológica a nivel internacional. - 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 pequeñas y medianas empresas de la ciudad y la región. - Promover la radicación de inversiones destinadas al sector productivo de la ciudad. - Gestionar la obtención y asignación de becas, pasantías e intercambios para la capacitación y desarrollo de los recursos humanos en sus distintos niveles. - Organizar actividades vinculadas a la promoción y desarrollo del comercio y del turismo.
<p>Secretaría de Gobierno y Ciudadanía</p>	<p>- Asistir al Intendente en todo lo concerniente al ejercicio de las facultades político-institucionales del Gobierno Municipal, canalizando y diligenciando las relaciones del (...) con los Gobiernos Nacional y Provincial, con otros municipios y comunas, (...) con instituciones públicas y privadas nacionales o internacionales, y todo otro organismo de carácter político.</p>

Fuente: elaboración propia a partir de la Ordenanza n°4778. La selección de los puntos es del autor.

De lo expuesto anteriormente se observa que la gestión internacional del municipio se encuentra levemente descentralizada, concentrando la SDEIRRII la mayoría de las competencias relacionadas a la actividad internacional del municipio con un total de nueve, y con la Secretaría de Gobierno y Ciudadanía siendo responsable sólo de una, la de *“Asistir al Intendente en todo lo concerniente al ejercicio de las facultades político-institucionales del Gobierno Municipal, canalizando y diligenciando las relaciones (...) con los Gobiernos Nacional y Provincial, con otros municipios (...) con instituciones públicas y privadas nacionales o internacionales, y todo otro organismo de carácter político”* (Municipalidad de Rafaela, 2015).

Por lo tanto, son competencia casi exclusiva de la SDEIRRII las de promover, mantener, gestionar, etc. todas aquellas relaciones con entidades públicas y privadas provinciales, nacionales e internacionales y las actividades relacionadas al comercio exterior, la cooperación internacional y la capacitación de recursos humanos que se relacionen con el exterior.

A su vez, en la última gestión del gobierno municipal la SDEIRRII se organizó en ocho áreas: relaciones internacionales, apoyo a la pequeña y mediana empresa, fomento de la cultura emprendedora, turismo, comercio interior, infraestructura para la producción, economía social y empleo e innovación.

Por último, es necesario destacar que la SDEIRRII, nacida en 1991 como “Secretaría de Programación Económica”, tomó su nombre en 2007 en la tercera gestión de Omar Perotti y en 2019 vuelve a sufrir una modificación, denominándose a partir de entonces “Secretaría de Innovación, Producción y Empleo”. A pesar de estos cambios, el área de relaciones internacionales se mantiene.

4. 2 El relacionamiento internacional del gobierno municipal

4.2.1 Relaciones bilaterales

Las actividades de relacionamiento internacional que se desarrollaron en el periodo 2015-2019 fueron, en primer lugar, con relación a las relaciones bilaterales, dentro de las cuales se tuvieron como indicadores a los procesos de hermanamiento y los de cooperación internacional descentralizada entre el municipio a través de la SDEIRRII y otros actores (estatales y no estatales), y dentro de las cuales se contabilizaron las siguientes actividades:

Tabla 5 Actividades que corresponden a las relaciones bilaterales

Actividad	Fecha	Valor
Carcabuey Celebra.	06/12/15	1
Firma de Convenio Rafaela-Centro Latinoamericano de Estudios Políticos y Económicos de China (CLEPEC).	07/07/16	1
Visita delegaciones Carcabuey-Fossano-Sigmaringendorf.	20-25/10/16	1
Viaje y visita protocolar Fossano-Sigmaringendorf.	14-21/06/17	1
Firma Carta de Intención con el Politécnico de Torino.	09/09/17	1
Reunión Rafaela-Politécnico de Torino.	27/04/18	1
Viaje y visita protocolar Carcabuey, España.	03-12/09/18	1
Visita y firma de Carta de Intención Rafaela - Gobierno del Pueblo del Distrito de Mentougou, Pekín, Rep. Popular China.	13/04/18	1
Viaje y visita protocolar Fossano-Sigmaringendorf.	27/10-08/11/18	1
Visita delegación Sigmaringendorf.	04-05/11/19	1
Total de actividades		10

En el periodo que abarca el estudio se contabilizaron un total de diez actividades con respecto a las relaciones bilaterales del municipio, de las cuales ocho se desarrollaron dentro de los procesos de hermanamiento de Rafaela con las localidades de Fossano (Italia), Sigmaringendorf (Alemania) y Carcabuey (España). Tanto la firma del Convenio entre Rafaela y el CLEPEC como de la Carta de Intención con el Politécnico de Torino, constituyen los únicos procesos

de relaciones bilaterales desarrollados sin tener una vinculación directa con los hermanamientos mencionados anteriormente. De esta manera se evidenció el protagonismo de los hermanamientos en las relaciones bilaterales del municipio.

4.2.2 Relaciones multilaterales

Las actividades relacionadas con el relacionamiento internacional se desarrollaron, en segundo lugar, teniendo en cuenta las relaciones multilaterales del gobierno municipal, cuyos indicadores fueron la participación de la SDEIRRII representando a Rafaela en las redes de ciudades de las que forma parte el gobierno municipal:

Tabla 6 Actividades que corresponden a las relaciones multilaterales

Actividad	Fecha	Valor
Reunión Unidad Temática de Planificación Estratégica y Áreas Metropolitanas (UTPEAM-Mercociudades).	23/11/16	1
Reunión Unidad Temática de Ciencia, Tecnología y Capacitación (UTyC-Mercociudades).	23/11/16	1
Reunión Virtual Unidad Temática de Desarrollo Económico Local (UTDEL-Mercociudades).	02/02/17	1
Participación 10° Capacitación Regional de Mercociudades.	29/06/17	1
Reunión UTDEL en Rafaela (Mercociudades).	05/07/17 y 06/07/17	1
Total de actividades		5

Con respecto a las relaciones multilaterales se detectó un total de cinco actividades que se desarrollaron en el marco de la participación de Rafaela en la red de Mercociudades. Las mismas se redujeron a la participación en reuniones virtuales o presenciales de las diferentes áreas temáticas, de Planificación Estratégica y Áreas Metropolitanas, Ciencia, Tecnología y Capacitación y Desarrollo Económico Local. Asimismo, la SDEIRRII representó a Rafaela en la 10° Capacitación Regional de Mercociudades. El hecho más destacado en

relación con lo relevado anteriormente fue la organización de una reunión de la Unidad Temática de Desarrollo Económico en la ciudad en el marco del 4° Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior.

4.3 El posicionamiento internacional del gobierno municipal

4.3.1 La promoción comercial

En cuanto al posicionamiento internacional del gobierno municipal se tuvieron en cuenta, en primer lugar, aquellas actividades relacionadas con la promoción comercial del municipio. Sus indicadores fueron el apoyo a la exportación de las empresas rafaelinas por parte del gobierno municipal, las capacitaciones relacionadas con el comercio exterior, misiones comerciales, misiones inversas, rondas y ferias de negocios internacionales, y que se contabilizaron de la siguiente manera:

Tabla 7 Actividades relacionadas a la promoción comercial

Actividad	Fecha	Valor
Autorización 3° Ed. Programa “Rafaela Exporta”.	09/06/16	1
Misión comercial ExpoParaguay.	02-17/07/16	1
Ronda Internacional de Negocios del Sector Autopartista – Misión Inversa “Rafaela 2016”.	25/08/16	1
Autorización 4° Ed. Programa “Rafaela Exporta”.	07/06/17	1
Misión Inversa (4° Ciecex).	05-06/07/17	1
Ronda de Negocios Internacional (4° Ciecex).	06/07/17	1
Feria Comercial de Santa Cruz de la Sierra – Bolivia.	09/17	1
Misión Comercial Multisectorial Uruguay.	09-10/11/17	1
Autorización 5° Ed. Programa “Rafaela Exporta”.	06/04/18	1
Autorización 6° Ed. Programa “Rafaela Exporta”.	22/04/19	1
Autorización de participar en Ferias y Misiones Nacionales e Internacionales	22/04/19	1
Misión Inversa (5° Ciecex).	29-30/05/19	1

Ronda de Negocios Internacional (5° Ciecex).	29-30/05/19	1
Total de actividades		13

La tabla anterior muestra en detalle las quince actividades que se contabilizaron en relación con la promoción comercial del municipio. Dentro de las mismas se destacó el programa Rafaela Exporta, que es impulsado desde la SDEIRRII en conjunto con la Cámara de Comercio Exterior (Cacex) del Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región (CCIRR), y cuyo objetivo es “es aumentar las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad” (Bitácora Rafaela Exporta).

En el marco de este, la SDEIRRII llevó adelante la mayor parte de las actividades de promoción comercial entre 2016 y 2019, siendo un ejemplo la organización de las misiones comerciales a Paraguay, Bolivia y Uruguay para las empresas rafaquinas que participaban del programa.

También tuvo una presencia importante las 4° y 5° ediciones del Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior, relacionadas con el comercio exterior en el sentido de que durante la realización de estas ediciones se desarrollaron una Misión Inversa y una Ronda de Negocios Internacional en cada una.

4.3.2 El posicionamiento internacional propiamente dicho

Para analizar el posicionamiento internacional del municipio, se tuvieron en cuenta aquellas actividades relacionadas con el posicionamiento internacional de la ciudad propiamente dicho, cuyos indicadores fueron las visitas internacionales, la participación en seminarios y congresos internacionales, los intercambios estudiantiles y las políticas de sensibilización ciudadana. También se tuvieron en cuenta aquellas actividades impulsadas por el gobierno municipal y que se relacionan con el posicionamiento Internacional de la ciudad. Los mismos se contabilizaron de la siguiente manera:

Tabla 8 Actividades de posicionamiento internacional

Actividad	Fecha	Valor
Programa de intercambio cultural-estudiantil – Rafaela-Fossano	02-03/16	1
Subsidio Programa de intercambio de estudiantes argentino-alemanes (López, Rosso, Walker).	14/03/16	1
Seminario Internacional de Centros Comerciales – Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.	15/03/16	1
Día Internacional de la Creatividad y la Innovación.	04/05/16	1
XXII Conferencia Interamericana de Alcaldes y Autoridades Locales – Miami, Estados Unidos.	15/06/16	1
Programa de intercambio cultural-estudiantil – Fossano-Rafaela	06-07/16	1
Visita Embajador de Indonesia.	09/09/16	1
Estudio Internacionalización de Territorios.	13/10/16	1
Fiesta de las Culturas.	15/10/16	1
Seminario de cierre Proyecto "Reciclaje Inclusivo: Experiencias y Aprendizajes, Empresas, Recicladores e Instituciones Públicas" – Las Condes, Chile.	24/11/16	1
Programa de intercambio cultural-estudiantil – Rafaela-Fossano	02-03/17	1
Seminario “Desafíos y oportunidades de la democracia participativa y primera reunión del comité sectorial de participación ciudadana de la Unión de Ciudades Capitales Iberoamericanas” – Montevideo, Uruguay.	22/03/17	1
Programa "Generando Espacios de Diálogo Público - Privado" – Washington D.C., Estados Unidos.	29/04-06/05/17	1
7° Seminario Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor en América Latina – Saber, Panamá.	03-05/05/17	1
Programa de intercambio cultural-estudiantil – Fossano-Rafaela	06-07/17	1
4° Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior – Rafaela, Argentina.	05-06/07/17	1
Conmemoración Día Internacional de la Paz.	14/09/17	1
Reunión Castellano-Driggers (director de Iniciativas Globales de la Cámara Californiana Asiática).	30/09/17	1
Fiesta de las Culturas.	10/10/17	1
Visita Red de Agencias de Desarrollo de Colombia.	30/10/17	1
Feria CLAC EXP (China-Latin America and Caribbean International Exposition) – Zhuhai, China.	09-11/11/17	1

Conferencia Promocional de Hengqin, Zona de Libre Comercio – Zhuhai, China.	04/12/17	1
Programa de intercambio cultural-estudiantil – Rafaela-Fossano	02-03/18	1
Autorización implementación del Programa de Internacionalización.	06/04/18	1
Visita delegación del Gobierno del Pueblo del Distrito de Mentougou, Pekín, Rep. Popular China.	11-14/04/18	1
Visita Fundación Parque Tecnológico Itaipú de la ciudad de Foz de Iguazú (Brasil).	26/04/18	1
Beijing International Forum on People-to-People Friendship – Beijing, China.	27-31/05/18	1
Programa de intercambio cultural-estudiantil – Fossano-Rafaela	06-07/18	1
Visita delegación Foz de Iguazú (Brasil), Ciudad del Este (Paraguay) y Puerto Iguazú (Argentina).	05/08/18	1
Visita delegación de Minas Gerais (Brasil).	03/09/18	1
Visita delegación Curitiba (Brasil), Vicente López (Argentina) y Dirección General de Coordinación Internacional.	18-19/09/18	1
Designación del Club Atlético Ferrocarril del Estado de la ciudad de Rafaela como "Cuna del Fútbol Infantil Internacional".	05/10/18	1
Fiesta de las Culturas.	20/10/18	1
2° Conferencia de Cooperaciones Municipales con América Latina y el Caribe organizada por la Agencia de Servicio para los Municipios en Un Mundo (SKEW) – Núremberg, Alemania.	28-31/10/18	1
4° Edición del Foro Ítalo-Latinoamericano sobre Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) – Cesena, Italia.	05-07/11/18	1
Programa de intercambio cultural-estudiantil – Rafaela-Fossano	02-03/19	1
Día Internacional de la Mujer Trabajadora	08/03/19	1
Subsidio Programa de intercambio de estudiantes argentino-alemanes (Ercole, Sosa).	22/03/19	1
Intercambio profesional Rafaela-China	03/19	1
Autorización implementación del Programa de Internacionalización.	22/04/19	1
5° Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior – Rafaela, Argentina	29-30/05/19	1
Programa de intercambio cultural-estudiantil – Fossano-Rafaela	06-07/19	1
Visita becaria Sun Yifeng (Xian International Studies University)	12/09/19	1

Programa de intercambio deportivo – Carcabuey-Rafaela	16/09-10/10/19	1
Fiesta de las Culturas	19/10/19	1
Visita Shan Quiyue (representante del departamento internacional del Comité Central de la Liga de la Juventud Comunista de China)	22/10/19	1
5° Edición del Foro Ítalo-Latinoamericano sobre Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) – Padua, Italia	28-30/10/19	1
Visita delegación Paysandú (Uruguay)	18/11/19	1
Total de actividades		48

A diferencia de lo ocurrido con la promoción comercial, se contabilizaron un total de cuarenta y ocho actividades de posicionamiento internacional propiamente dicho. Debido a la cantidad de indicadores y de actividades que corresponden a cada uno, se analizaron los procesos más destacados teniendo en cuenta:

- a- Las visitas internacionales: en el periodo estudiado, se contabilizaron un total de 11 actividades relacionadas con este indicador, recibiendo la ciudad de Rafaela la visita de delegaciones de 18 países, a saber: Alemania, Bolivia, Brasil, Chile, China, Colombia, Cuba, Dubai, Ecuador, España, Estados Unidos, Indonesia, Italia, Pakistán, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay.¹⁰
- b- La participación en congresos y seminarios internacionales: para analizar este indicador se tomó en cuenta la participación del Intendente municipal o de funcionarios de la SDEIRRII en representación de Rafaela en estos eventos. Teniendo en cuenta esto, se evidenció la concurrencia a 14 congresos y seminarios internacionales organizados en Rafaela (Ciecex) o en el exterior.

¹⁰ La visita de las delegaciones de Bolivia, Chile, Colombia, Cuba, Dubai, Ecuador, Estados Unidos, Indonesia, Pakistán, Panamá, Paraguay y Perú se dieron en el marco de las 4° y 5° ediciones del Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior (Ciecex) en 2017 y 2019 respectivamente.

- c- Los intercambios estudiantiles: se contabilizaron 13 intercambios estudiantiles entre Rafaela y localidades de otros países, dándose todos en el marco de los procesos de hermanamiento. En este sentido, la mayoría (ocho) fueron aquellos que formaron parte del Programa de intercambio educativo-cultural que la ciudad mantiene con Fossano (Italia).

- d- Las políticas de sensibilización ciudadana: incluyeron a aquellas iniciativas o fechas internacionales a los que Rafaela adhirió y a partir de las cuales brindó charlas o realizó actividades al respecto. Con respecto a estas, se identificaron 3 que pertenecen a la adhesión del gobierno municipal al Día Internacional de la Creatividad y la Innovación, la Conmemoración del Día de la Paz y al Día Internacional de la Mujer Trabajadora.

- e- Las iniciativas de posicionamiento internacional: se demostró la existencia de 7 actividades impulsadas por el gobierno municipal relacionadas a este indicador, que fueron la organización de la Fiesta de las culturas en todos los años que comprende el estudio y el estudio de Internacionalización de Territorios, que comenzó a implementarse en 2018 y 2019.

4.4 El total de actividades de gestión internacional

Teniendo en cuenta las dimensiones y subdimensiones utilizadas en este trabajo, con sus respectivos indicadores, se evidenciaron un total de 76 (setenta y seis) actividades que pueden enmarcarse en la gestión internacional del gobierno municipal de la Ciudad de Rafaela representada por la SDEIRRII, y que se dividieron de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia.

La ilustración anterior muestra la participación de cada subdimensión y dimensión en el total de la gestión internacional, siendo las actividades de posicionamiento internacional del municipio propiamente dicho las que más aportaron con un 63% del total, seguido por las de promoción comercial con 17%, luego las que corresponden a las relaciones bilaterales con 13% y finalmente las relacionadas con las relaciones multilaterales, que aportó el 7%. En cuanto a las dimensiones, la de relacionamiento internacional participó en el 20%, mientras que la de posicionamiento internacional significó el 80% del total

Capítulo 5 – Discusión, Conclusiones, Limitaciones y Recomendaciones

A partir de los datos expuestos se elaboraron una serie de conclusiones, que permitieron abordar el objetivo central de la investigación, que es *“Caracterizar la gestión internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) entre los años 2015 y 2019”*.

5.1 La gestión internacional de la ciudad de Rafaela por medio y en relación con la SDEIRRII entre 2015 y 2019

Este apartado se dividió de la siguiente manera: en primer lugar se elaboraron las conclusiones respecto a los objetivos específicos, las dimensiones y subdimensiones que componen cada uno, y luego se abordó el objetivo general del trabajo y se expusieron una serie de argumentos con los que se caracterizó la gestión internacional de la ciudad de Rafaela entre 2015 y 2019.

5.1.1 Las actividades de relacionamiento internacional

Con respecto al objetivo específico n°1 que procuró *“Describir las actividades de relacionamiento internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con la SDEIRRII entre los años 2015 y 2019”*, se utilizaron dos subdimensiones: las relaciones bilaterales y las relaciones multilaterales.

En cuanto a las relaciones bilaterales, que comprenden acciones de cooperación internacional descentralizada con otros países e instituciones internacionales que el municipio llevo adelante en el período estudiado, se concluyó que:

- a- La SDEIRRII y su área de relaciones internacionales se involucraron directa y exclusivamente de las cuestiones que se refirieron a las

relaciones bilaterales, centralizando la gestión de estas, en colaboración con el Poder Ejecutivo Municipal.

- b- Los procesos de hermanamiento tuvieron un lugar destacado, lo que implica que la mayor parte de las actividades que correspondieron a las relaciones bilaterales se desarrollaron con las ciudades con las que Rafaela está hermanada: Sigmaringendorf (Alemania), Fossano (Italia) y Carcabuey (España), y sus respectivos países.
- c- A diferencia de lo sucedido en otras gestiones municipales, no se encontró registro de un número significativo de actividades de cooperación internacional descentralizada con instituciones internacionales de carácter público o privado, o bien con agencias de otros países.¹¹
- d- La actividad más destacada en el periodo 2015-2019 relacionado a las relaciones bilaterales fue la firma del Convenio Marco de Cooperación y Colaboración entre la Municipalidad de Rafaela y el Centro Latinoamericano de Estudios Políticos y Económicos de China (CLEPEC) en 2016 y su correlato, la inauguración de un eje de cooperación con la República Popular China en 2018, que representó un cambio de tendencia con respecto a los procesos de hermanamiento iniciados anteriormente, que estuvieron marcadas por lazos histórico-culturales.
- e- Desde la Municipalidad de Rafaela se utilizó el término de “ejes de cooperación” con Alemania, Italia, España y China, término que abarcó no solo las actividades que se tuvieron en cuenta para las relaciones bilaterales, sino todas aquellas de posicionamiento internacional que involucran a estos países y que fueron descritas más adelante, dificultando en la práctica la distinción de los indicadores.

¹¹ Se compararon los datos obtenidos con los recopilados en las ediciones I y II del estudio “Hacia la construcción de una agenda estratégica de internacionalización de los territorios de Costamagna y Foglia (2011; 2017), donde la CID aparece como un indicador de contenido de gestión internacional.

- f- Por último, y sin embargo del escaso número de actividades que se contabilizaron en esta subdimensión (diez), la importancia estratégica que representan para el futuro de las relaciones internacionales de la Ciudad de Rafaela las vuelven clave en el desarrollo que tuvo la gestión internacional en el período, de acuerdo con los funcionarios entrevistados. El establecimiento de nuevos ejes de cooperación abre, por lo tanto, la perspectiva a un considerable número de actividades que podrían profundizar los lazos internacionales de Rafaela con otros países.

Por otra parte, teniendo en cuenta las relaciones multilaterales, es decir, la participación de la SDEIRRII en representación ciudad de Rafaela en actividades desarrolladas en el marco redes de ciudades:

- a- La Municipalidad de Rafaela por medio de la SDEIRRII entre los años 2015-2019 no promovió activamente la participación de la ciudad en las redes de ciudades de las que forma parte, a diferencia de lo que sucedió con las relaciones bilaterales, registrándose solo cinco actividades relacionadas con a las relaciones multilaterales propiamente dichas.
- b- Dicha participación se redujo a la presencia más bien esporádica de la SDEIRRII en representación de Rafaela en reuniones de las Unidades Temáticas de Mercociudades, gestionando la mayoría de ellas. También se registró en menor grado la participación de funcionarios de otras Secretarías en reuniones relacionadas con ámbitos específicos, ej. Cultura.
- c- La actividad más destacada fue la organización de una reunión de la Unidad Temática de Desarrollo Económico Local de Mercociudades (UTDEL) en el marco del 4° Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior (Ciecex) realizado en Rafaela en 2017.

5.1.2 Las actividades de posicionamiento internacional

Con respecto al objetivo específico n°2 que buscó “*Describir las actividades de posicionamiento internacional que llevó que llevó adelante la ciudad de Rafaela por medio y en relación con SDEIRRII entre los años 2015 y 2019*”, se utilizaron dos subdimensiones: la promoción comercial y el posicionamiento internacional propiamente dicho.

En cuanto a la promoción comercial, en la que se tuvo en cuenta las Misiones Comerciales, Inversas, Ferias Internacionales, Agendas y Rondas de Negocios, el acompañamiento de empresas juntos con otros actores locales, y la capacitación de empresas por parte de la municipalidad y que involucra a la SDEIRRII, se concluyó que:

- a- La SDEIRRII tuvo un papel protagónico en la promoción comercial que promueve el gobierno municipal para con las empresas de Rafaela, centralizando el desarrollo de las misiones comerciales, inversas, etc.
- b- En este sentido, el programa Rafaela Exporta, coorganizado por la Cámara de Comercio Exterior (Cacex) y la Municipalidad de Rafaela mediante la SDEIRRII, fue la actividad más destacada respecto a la promoción comercial, debido a la constancia, ya que se desarrolló en todos los años que comprende este trabajo, y a su importancia dado que en el marco de este se llevaron adelante misiones comerciales e inversas a otros países, entre otras actividades.
- c- Tanto desde el área de relaciones internacionales como de la Jefatura de Gabinete se consideró al programa como una de las “líneas de trabajo” a la que se le dedicó más tiempo y recursos entre 2015 y 2019, por lo que se puede decir que la promoción comercial se consideró estratégica en el desarrollo de la última gestión municipal, influyendo en la orientación general de las actividades de la SDEIRRII.
- d- El Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior (Ciecex), en sus 4° y 5° ediciones realizadas en 2017 y 2019 respectivamente, sirvieron de marco para la realización de actividades de promoción

comercial que involucraron industrias y empresas locales, así como delegaciones extranjeras.

Por último, en relación con el posicionamiento internacional propiamente dicho, que incluyó las visitas internacionales, la participación de la SDEIRRII en representación del gobierno municipal en congresos y seminarios internacionales, los intercambios estudiantiles y las políticas de sensibilización ciudadana, se arribaron a las siguientes conclusiones:

- a- La SDEIRRII no actuó bajo un plan específico de posicionamiento internacional de la ciudad de Rafaela (o de “relaciones internacionales”). La planificación de las actividades de posicionamiento internacional se encontró difusa en algunas líneas de trabajo en el Plan Estratégico Rafaela 2020. Desde el área de relaciones internacionales se consideró que la internacionalización, a pesar de no ser una línea de trabajo de por sí, “recorre el contenido del plan transversalmente” (Battistini, A., entrevista personal, 25 de junio de 2020).
- b- En cuanto a la cantidad de actividades relacionadas con el posicionamiento internacional propiamente dicho, la mayor cantidad se dio en la participación de la SDEIRRII en representación de Rafaela en seminarios y congresos internacionales. En este sentido hay dos cuestiones que destacan: la primera, que no solo la SDEIRRII, sino también funcionarios de otras Secretarías participaron en este tipo de eventos; y la segunda, que la participación en estos seminarios y congresos se consideró en pocas ocasiones como realmente estratégica en el sentido de promoción de la ciudad. Sin embargo, se consideraron importantes aquellas relacionadas con la participación por primera vez de Rafaela con stands propios en dos ferias realizadas en China en 2017 y 2018 respectivamente.
- c- La actividad más destacada con relación al posicionamiento internacional de la ciudad propiamente dicho fue la organización de la 4° y 5° ediciones del Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior (Ciecex)

coorganizado por la Cámara de Comercio Exterior (Cacex) del CCIRR y la Municipalidad de Rafaela mediante la SDEIRRII en 2017 y 2019 debido a que estos eventos funcionaron de centro para la visita de delegaciones extranjeras, la realización de actividades relacionadas con la promoción comercial y las relaciones multilaterales, que contribuyeron al posicionamiento internacional y estratégico de Rafaela en el exterior.

- d- El número de intercambio estudiantiles realizados en el marco de las relaciones bilaterales fue importante en la actividad de la SDEIRRII. Sin embargo, la pertenencia de este indicador a las relaciones bilaterales o el posicionamiento internacional es debatible, siendo considerados en el segundo debido a que el Secretario de la SDEIRRII en la última gestión municipal expresó, en su momento, que “estos intercambios se transformaron en la mejor herramienta de promoción de nuestra ciudad” (La Opinión, 2017), lo que demuestra la importancia estratégica que tuvieron para el gobierno municipal.
- e- La instauración del programa de internacionalización representó una propuesta interesante por parte de la SDEIRRII en orden de darle mayor institucionalidad a las relaciones internacionales de la ciudad, sin embargo, no se registró que se le haya dado mayor continuidad al mismo.
- f- Tanto las jornadas de sensibilización ciudadana mencionadas, así como la organización de la Fiesta de las Culturas se consideró que tuvieron una importancia relativa menor en cuanto al posicionamiento internacional de la ciudad y dentro de la agenda gobierno municipal.

5.1.3 La gestión internacional de la Ciudad de Rafaela 2015-2019

Las conclusiones elaboradas permitieron abordar el objetivo general de la investigación *“Caracterizar la gestión internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y*

Relaciones Internacionales (SDEIRRII) entre los años 2015 y 2019”, concluyendo que:

- a- **El grado de descentralización** de la gestión internacional de la Ciudad de Rafaela **fue bajo**, ya que la SDEIRRII concentró la mayoría de las actividades relacionadas con esta, mientras que se constató que le fue atribuida solamente una competencia internacional a la Secretaría de Gobierno y Ciudadanía, participando en menor medida en actividades internacionales relacionadas con su ámbito de acción.

- b- Institucionalmente, la gestión internacional del gobierno municipal y de la SDEIRRII particularmente, **tuvo un grado de organización medio**, debido a que se pudo identificar un área específica dedicada a la gestión internacional del municipio, contó con un presupuesto y recursos humanos propios, pero no se registró la existencia de un plan de relaciones internacionales que haya sido aplicado consistentemente u organizado la actividad del área homónima.

- c- De acuerdo con los datos recopilados y las declaraciones de funcionarios, las **relaciones bilaterales** y la **promoción comercial** fueron las áreas estratégicas más importantes, cuyas actividades fueron mencionadas como claves también en relación con el **posicionamiento internacional del municipio**. Dentro de las primeras se destacó el establecimiento de un eje de cooperación con China, que fue considerada clave también en el marco del posicionamiento internacional, y en el marco de las segundas destacó el programa Rafaela Exporta y la organización de la 4° y 5° edición del Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior.

- d- Se consideró que **existió autonomía** por parte del Área de Relaciones Internacionales en la práctica de sus funciones, al colaborar en sus actividades, por ejemplo, con la Secretaría de Cultura en el caso de la Fiesta de las Culturas y la Subsecretaría de Deportes en los intercambios de deportistas y/o profesionales de educación física.

5.2 Obstáculos y limitaciones

Durante el desarrollo de la investigación, construcción del marco teórico-metodológico, recolección de datos y posterior elaboración del trabajo final, se presentaron una serie de obstáculos y limitaciones, las cuales son importantes mencionar para que sirvan de referencia a la hora de elaborar posteriores iniciativas de elaboración teórica relacionadas a la gestión internacional de los actores subnacionales, que en este caso trató de la que llevó adelante la Ciudad de Rafaela a partir del accionar de una dependencia del gobierno municipal, la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales.

En cuanto al tema y a la investigación en general, se notó la ausencia de un marco teórico definido o suficientemente trabajado en relación con la categoría de gestión internacional aplicada a los gobiernos municipales. Esto reflejó la relativa novedad del tema y el vacío existente en la disciplina de las Relaciones Internacionales a la hora de enfocar su atención en los municipios de tamaño intermedio que no se encuentran en la provincia más habitada del país, o que no están en situación de frontera, lo que es el caso de la ciudad de Rafaela.

Por otra parte, metodológicamente se observó la existencia de una cantidad considerable de trabajos que aplicaron estudios de caso de gestión internacional de actores subnacionales (mayormente de tipo provincial), pero un escaso número de investigaciones que se enfocaron en los municipios y que además utilizaran categorías teóricas previamente elaboradas para abordarlos. Debido a eso es que la presente investigación trató de avanzar, a partir del aporte de autores referentes, en la elaboración de dimensiones teóricas que sirvan para estudiar un caso de gestión internacional concreto, con la intención de que luego en otros trabajos sean mejoradas y nuevamente utilizadas para otros ejemplos.

En cuanto a la operacionalización de las dimensiones no se encontró dificultad, sin embargo, a la hora de establecer los indicadores que sirvieron para recolectar los datos, se reveló que la categoría 'internacional' fue demasiado abarcadora y en ocasiones se consideró que algunos indicadores no reflejaron verdaderamente actividades que tengan importancia estratégica en relación con la gestión internacional. Por ejemplo, la asistencia de un representante de la

SDEIRRII a un congreso internacional (posicionamiento internacional) en comparación con el establecimiento de un eje de cooperación con la Rep. Popular China (relaciones bilaterales), ambas se tomaron como 1 (una) actividad, pero se consideró que la importancia estratégica de la segunda es mayor que la primera en términos de su potencial de desarrollo posterior.

Con respecto a la recolección de los datos, hubo limitaciones en el sentido del acceso a información oficial, tanto ordenanzas municipales como boletines oficiales, lo que se debe a la falta de actualización de los sitios web donde figuran y los problemas de acceso público a este tipo de documentos, aunque en el portal online de la Municipalidad de Rafaela existe un apartado y un buscador a tal efecto. Por lo tanto, se tuvo que realizar un trabajo de consulta personal con funcionarios para poder acceder a los documentos oficiales a partir de los cuales se estructuró el trabajo, lo que prolongó los tiempos para poder obtenerlos. En este punto es necesario destacar que la ausencia de un registro sistemático y actualizado de las actividades calificadas de “internacional” por parte del gobierno municipal dificultó la tarea de relevar, registrar y clasificar las actividades que se evidenciaron en este estudio.

Con respecto al análisis de las ordenanzas, boletines y artículos en medios de prensa que referían a las actividades de gestión internacional de la SDEIRRII entre 2015 y 2019, fue necesario realizar un previo trabajo de sistematización y clasificación para poder establecer una cronología que permitiese ordenarlas, siendo en ocasiones necesario complementar estas dos fuentes de datos debido a que se registraron actividades que figuraban en los documentos oficiales pero no en los medios de prensa y viceversa.

Finalmente, la elaboración del trabajo final no presentó mayores obstáculos, fuera de la necesidad de ordenar todos los datos obtenidos para poder elaborar los resultados y las conclusiones que permitiesen abordar los objetivos planteados al inicio de la misma y que sirvieron como estructura fundamental de toda la investigación.

5.3 Recomendaciones

En base a los obstáculos y limitaciones referidas en el apartado anterior, se describieron a continuación una serie de recomendaciones a tener en cuenta para abordar posteriores proyectos de investigación que versen acerca de la misma categoría que se utilizó en este trabajo o similares. De esta manera se recomienda que:

- Con respecto al marco teórico-metodológico, que se profundicen los estudios acerca de la categoría de gestión internacional aplicada a los actores subnacionales de tipo municipal, especialmente en aquellos de tamaño intermedio, y que se hagan más complejos en el sentido de que estos no se agoten en meros estudios de caso, y se pueda avanzar en la aplicación de instrumentos teóricos que permitan sistematizar este tipo de trabajos, lo que se considera aportará mayor riqueza a las Relaciones Internacionales como disciplina científica.
- Para la operacionalización, armado de dimensiones y selección de indicadores, se recomienda que se trabaje en una mejor comprensión de la importancia estratégica de las actividades calificadas de 'internacional', de forma que los trabajos de investigación logren reflejar las implicancias que estas puedan tener en la internacionalización de estos actores en términos de potencial de desarrollo.
- En las instancias gubernamentales que se realicen evaluaciones y, en consecuencia, que se mejore el acceso de los ciudadanos a la información oficial y pública, lo que sin duda contribuiría a la calidad democrática de los gobiernos, para que aquellos que no pertenecen a la estructura estatal puedan cada vez más fácilmente acceder a información que es fundamental en la vida de la ciudad.
- Haciendo referencia a la gestión internacional de los municipios, se recomienda la formulación de un plan estratégico de relaciones internacionales, que establezca objetivos concretos, ordene la información y organice un sistema de registros de los documentos oficiales relacionados con la categoría de 'internacional', de manera que

este tipo de planes sirvan para ver, evaluar y mejorar la internacionalización del municipio y contribuyan al desarrollo integral de este.

- En este sentido, que no se le reste importancia a la participación de los gobiernos municipales en las instancias multilaterales de redes de ciudades, así como a los intercambios que se dan en la interacción con otros actores subnacionales, lo que seguramente generará aprendizajes que potencien e influyan en las instancias de toma de decisiones, para guiarlas en el mejoramiento progresivo del accionar internacional de los municipios.
- Por lo tanto, y para concluir, que se le destine un espacio en la estructura de los gobiernos municipales a las relaciones internacionales del mismo como parte de una mirada integral, de manera que estas no se agoten en el sector productivo y el comercio exterior (áreas bajo las cuales generalmente se encuentran) sino que se expandan a otras dependencias, como las áreas de Cultura y Deporte. Se recomienda entonces garantizar a las áreas de internacionalización una autonomía funcional que les permita trabajar en estrecha colaboración con estas y especialmente con el Poder Ejecutivo de cada gobierno municipal. Mantener estos espacios y especialmente con el nombre de “Relaciones Internacionales” reviste de una importancia que no debe ser ignorada.

5.4 Propuestas a desarrollar

En el transcurso de la investigación y todas sus etapas, se manifestaron una serie de inquietudes que no fueron abordadas en el presente trabajo de forma que no se pierda el centro del objetivo general de estudio en el periodo establecido. Estas fueron elaboradas como propuestas con potencial de desarrollo en posteriores iniciativas de investigación, ya sean individuales o grupales.

La primera propuesta por trabajar en el futuro sería aquella relacionada con las **dimensiones e indicadores**, y la importancia relativa de todas aquellas actividades calificadas de ‘internacional’. En este caso se manifiesta como relevante trabajar en el mejoramiento de las dimensiones e indicadores, y en estudios que avancen en identificar qué actividades calificadas de ‘internacional’ reflejan una importancia estratégica para la gestión externa de los actores subnacionales y cuáles no. Como sostiene Costamagna (2011) “El hecho de tener actividades vinculadas a lo internacional, no siempre denota un alto nivel de dinamismo ni una búsqueda activa y permanente de nuevas oportunidades y contactos en este ámbito que se transformen en productos”.

En segundo lugar, se encuentra la **relación entre la gestión internacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**, que pertenecen a la Agenda 2030 elaborada por la Organización de las Naciones Unidas. La propuesta en este caso se refiere a la incorporación de estos objetivos en los estudios de gestión internacional de manera que sirvan de marco general para el desarrollo de las investigaciones y en la elaboración de conclusiones y recomendaciones que tengan su correlato en políticas públicas que contribuyan al desarrollo sostenible e integral de los actores subnacionales.

Por último, la tercera propuesta parte de los acercamientos que se tuvo en el transcurso de la investigación con el **enfoque del desarrollo territorial**, que considera la internacionalización de los territorios “como parte de una estrategia de desarrollo local donde participan todos los actores de la sociedad” (Costamagna & Foglia, 2011). La propuesta es avanzar en estudios que apliquen el enfoque del Desarrollo Territorial, complementado con el de las Relaciones Internacionales, para la construcción de criterios que contribuyan a desarrollar el potencial de internacionalización de los territorios, desde una mirada local en la que participen todos los actores que forman parte de las sociedades, especialmente en las instancias locales, mejorando la vida de los ciudadanos y la calidad democrática de sus instituciones.

Capítulo 6 – Bibliografía

Publicaciones y Entrevistas

- Araya, J. M. J. (2014). *Políticas públicas de desarrollo local: la gestión internacional de los municipios intermedios*.
- Barbé, E. (2007). *Relaciones Internacionales* (3° Edición). Editorial Tecnos.
- Barreto, L. M. (2017). *La gestión internacional de las provincias argentinas Una contribución al estudio de las modalidades subestatales de relacionamiento externo: el “perfil de vinculación mixto”*. XXIX, 25-42.
- Cabaña, C. (2020). *Las características de la actividad paradiplomática de la Ciudad de Rafaela durante el período 2007-2018*. 1-134.
- Calvento, M. (2012). *La Participación Internacional De Los Estados Subnacionales: El Caso De Los Gobiernos Municipales De Tamaño Intermedio De La Provincia De Buenos Aires*. Universidad Nacional de San Martín Escuela de Política y Gobierno.
- Calvento, M. (2016). La Política Internacional Subnacional: una propuesta para el abordaje del accionar contemporáneo en Argentina. *Desafíos*, 28(1), 297-334. <https://doi.org/10.12804/desafios28.1.2016.07>
- Calvento, M., Lorenzo, N., & Herrero, S. (2014). De Los Actores Subnacionales: Una Propuesta De Abordaje Para Las Ciudades Intermedias. *CONfines de Relaciones Internacionales y Ciencia Política*, 10(20), 35-58. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-35692014000200003&lng=es&tlng=pt.
- Cherini, O. (2017). *La actividad paradiplomática de la ciudad de Santa Fe a través de la Agenda de Cooperación, Inversión y Comercio Exterior durante el período 2011-2016*. Universidad Católica Argentina. Facultad Teresa de Avila. Departamento Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.
- Colacrai, M., & Zubeizú, G. (2004). *Las vinculaciones externas y la capacidad de*

gestion internacional desplegadas por las provincias argentinas en la ultima decada. una lectura desde las relaciones internacionales. 1-17.

Costamagna, P., & Foglia, M. (2011). *Hacia la Construcción de una Agenda Estratégica de Internacionalización de los Territorios.*

Costamagna, P., & Foglia, M. (2017). *Hacia la Construcción de una Agentda Estratégica de Internacionalización de los Territorios II Ed.*

De Marsilio, E. G. (2005). Aportes Metodológicos Para El Estudio De Las Relaciones Paradiplomáticas: QUÉ, QUIÉNES, Y CÓMO. ANÁLISIS DEL CASO ARGENTINO. *Relaciones Internacionales*, 1-17.

Duchacek, I. D. (2013). *of Dimension The International Subnational. 14(4)*, 5-31.

García Segura, C. (1992). *La Evolución del Concepto de Actor en la Teoría de las Relaciones Internacionales. 40.*

García Segura, C. (1996). La actividad exterior de las entidades políticas subestatales. *Revista de Estudios Políticos*, (91), 235-264.

Gasser, A. (2014). *Desde lo Local Hacia el Mundo: Una aproximación a los vínculos internacionales de actores subnacionales de la Provincia de Santa Fe.*

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ta Edició). México D.F: Mc Graw-Hill.

Ippolito, D. G. (2016). Paradiplomacia de gobiernos no centrales: estudio de caso sobre Paraná y Concordia, Provincia de Entre Ríos, Argentina. *Revista de Integración y Cooperación Internacional*, (22), 5-21.

Keohane, R. O., & Nye, J. S. (1989). *Poder e Interdependencia: la política mundial en transición.*

Kuhn, T. S. (1970). *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.

Mansbach, R., Ferguson, Y. H., & Lampert, D. E. (1976). *The Web of World*

Politics: non-State Actors in the Global System. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Manzano, F. A., & Velazquez, G. A. (2015). La Evolución De Las Ciudades Intermedias En La Argentina. *Geo UERJ*, 0(27), 258-282. <https://doi.org/10.12957/geouerj.2015.18859>

Marradi, A., Archenti, N., & Piovani, J. I. (2007). *Metodología de las Ciencias Sociales* (1ra Edició). Emecé.

Municipalidad de Rafaela. (2015). *Ordenanza N°4778*.

Municipalidad de Rafaela, A. B. (2020). *Entrevista personal del 25 de junio del 2020*.

Municipalidad de Rafaela, J. de G. (2020). *Entrevista por formulario vía correo electrónico del 24 de junio del 2020*.

Opinión, L. (2017). *Corach con los jóvenes del intercambio cultural*. 6-8.

Poyecto ALLAS. (2017). *Un lugar en la mesa global: Los gobiernos locales como tomadores de decisiones en la agenda mundial*. 154.

Ripol, S. (1994). El "Nuevo Orden Internacional": ¿un nuevo concepto para un nuevo contexto ? *Revista CIDOB d' Afers Internationals*, 27.

Sarquis J., D., D. (2016). El contexto histórico para la reflexión teórica sobre el fenómeno de la paradiplomacia en el mundo globalizado. *Desafíos*, 28(1), 35-78. <https://doi.org/10.12804/desafios28.1.2016.01>

Sociedad Argentina de Análisis de Análisis Político, S. (2017). *XIII Congreso Nacional de Ciencia Política . " La política en entredicho . Volatilidad global , desigualdades persistentes y gobernabilidad democrática "* Sello Editorial : *Sociedad Argentina de Análisis Político Ciudad : Buenos Aires Año : 2017 Autor : D.*

Sociedad Argentina de Análisis Político, S. (2019). *XIV Congreso Nacional de Ciencia Política . " La política en incertidumbre ." Reordenamientos globales , realineamientos domésticos y la cuestión de la transparencia Sello Editorial : Sociedad Argentina de Análisis Político Ciudad : Buenos Aires*

Año : 201.

Sodupe, K. (1992). *EL ESTADO ACTUAL DE LAS RELACIONES INTERNACIONALES COMO CIENCIA SOCIAL : ¿CRISIS O PLURALISMO PARADIGMÁTICO?* 165-213.

Ugalde Zubiri, A. (2006). La acción exterior de los Actores Gubernamentales No Centrales: un fenómeno creciente y de alcance mundial. *Politika. Revista de Ciencias Sociales*, (2), 115-128.

Vigevani, T. (2004). *El marco jurídico e institucional para la gestión internacional de los actores subnacionales gubernamentales en Brasil*. 27-46.

Zubelzú, G., Iglesias, E., & Iglesias, V. (2008). *Las provincias argentinas en el escenario internacional Desafíos y obstáculos de un sistema federal*.

Artículos de prensa/medios de comunicación

Identidad Regional (2016, 25 de agosto), Misión Inversa de Autopartes; en línea identidadregional.com.ar/contenido/5354/mision-inversa-de-autopartes. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2016, 19 de septiembre), El Secretario de Desarrollo Económico recibió a maestra que realiza un intercambio laboral; en línea identidadregional.com.ar/contenido/5645/el-secretario-de-desarrollo-economico-recibio-a-maestra-que-realiza-un-intercambio-laboral-2016. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2016, 25 de octubre), Arboretum, un atractivo para las delegaciones hermanas; en línea identidadregional.com.ar/contenido/6025/arboretum-un-atractivo-para-las-delegaciones-hermanas. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2017, 24 de marzo), Rafaela presente en Seminario Internacional en Montevideo; en línea

identidadregional.com.ar/contenido/7546/rafaela-presente-en-seminario-internacional-en-montevideo. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2017, 04 de julio), Rafaela será sede del Encuentro de Mercociudades; en línea identidadregional.com.ar/contenido/8756/rafaela-sera-sede-del-encuentro-de-mercociudades. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2017, 30 de octubre), Rafaela es referente internacional de desarrollo local en América Latina; en línea identidadregional.com.ar/contenido/10038/rafaela-es-referente-internacional-de-desarrollo-local-en-america-latina. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2018, 26 de abril), La experiencia de Rafaela en desarrollo territorial de interés para profesionales brasileros; en línea identidadregional.com.ar/contenido/11739/la-experiencia-de-rafaela-en-desarrollo-territorial-de-interes-para-profesionale. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2018, 07 de mayo), Reunión de rafaelinos con el Politécnico de Torino; en línea identidadregional.com.ar/contenido/11816/reunion-de-rafaelinos-con-el-politecnico-de-torino. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2018, 19 de septiembre), Intercambio técnico Argentina-Brasil sobre gestión integral de residuos; en línea identidadregional.com.ar/contenido/13471/intercambio-tecnico-argentina-brasil-sobre-gestion-integral-de-residuos. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2019, 12 de septiembre), Se fortalecen lazos con China a través del idioma y la cultura; en línea identidadregional.com.ar/contenido/17221/se-profundizan-lazos-con-china-a-traves-del-idioma-y-la-cultura. Consultado: 20/04/20.

Identidad Regional (2019, 11 de noviembre), Rafaela y Sigmaringendorf fortalecen vínculos; en línea identidadregional.com.ar/contenido/17715/rafaela-y-sigmaringendorf-fortalecen-vinculos. Consultado: 20/04/20.

La Opinión, edición digital (2016, 08 de mayo), De Rafaela hasta China; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/91617/de-rafaela-hasta-china>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2016, 25 de octubre), Encuentro de trabajo entre todos los intendentes de las ciudades hermanas; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/163775/encuentro-de-trabajo-entre-todos-los-intendentes-de-las-ciudades-hermanas>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2017, 01 de febrero), Corach con los jóvenes del intercambio cultural; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/172068/corach-con-los-jovenes-del-intercambio-cultural>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2017, 10 de junio), Se fortalecen los vínculos con la ciudad de Fossano; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/182449/se-fortalecen-los-vinculos-con-la-ciudad-de-fossano>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2017, 17 de junio), Emotivo recibimiento a delegación rafaelina; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/183027/emotivo-recibimiento-a-delegacion-rafaelina>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2017, 18 de junio), Fossano: se afianza la cooperación mutua en el marco de la Hermandad; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/183099/fossano-se-afianza-la-cooperacion-mutua-en-el-marco-de-la-hermandad>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2017, 05 de julio), El comercio exterior en el centro de la escena; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/184487/el-comercio-exterior-en-el-centro-de-la-escena>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2017, 27 de agosto), La rafaelina Hidalgo se va a China por una maestría; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/188853/la-rafaelina-hidalgo-se-va-a-china-por-una-maestria>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2017, 08 de septiembre), Rafaelina firmará convenio con prestigiosa universidad de Italia; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/189852/rafaela-firmara-convenio-con-prestigiosa-universidad-de-italia>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2017, 30 de septiembre), Rafaela quiere vínculos con Asia y el Pacífico; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/192645/rafaela-quiere-vinculos-con-asia-y-el-pacifico>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2018, 10 de junio), Rafaela en un Foro Internacional en China; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/220250/rafaela-en-un-foro-internacional-en-china>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2018, 01 de agosto), Pasantes alemanes compartieron su experiencia en nuestra ciudad; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/224423/pasantes-alemanes-compartieron-su-experiencia-en-nuestra-ciudad>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2018, 05 de agosto), El intendente Castellano recibió a una delegación de tres ciudades; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/224698/el-intendente-castellano-recibio-a-una-delegacion-de-tres-ciudades>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2018, 03 de septiembre), Estrechan vínculos con Brasil; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/227168/estrechan-vinculos-con-brasil>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2019, 27 de abril), Nueva edición de Rafaela Exporta 2019; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/248686/nueva-edicion-de-rafaela-exporta-2019>. Consultado: 29/07/20.

La Opinión, edición digital (2019, 29 de mayo), Desde hoy se realiza la 5ª edición del CIECEX; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/251136/desde-hoy-se-realiza-la-5a-edicion-del-ciecex>. Consultado: 06/02/20.

La Opinión, edición digital (2019, 10 de noviembre), Rafaela busca nuevos vínculos para la internacionalización del territorio; en línea <https://diariolaopinion.com.ar/contenido/263997/rafaela-busca-nuevos-vinculos-para-la-internacionalizacion-del-territorio>. Consultado: 06/02/20.

Portal VOS (2016, 15 de marzo), Una delegación de nuestra ciudad participa del Seminario Internacional de Centros Comerciales; en línea

<https://portalvosrafaela.com.ar/contenido/595/una-delegacion-de-nuestra-ciudad-participa-del-seminario-internacional-de-centro>. Consultado: 21/06/20.

Portal VOS (2016, 15 de junio), Castellano en importante encuentro internacional de mandatarios; en <https://portalvosrafaela.com.ar/contenido/1599/castellano-en-importante-encuentro-internacional-de-mandatarios>. Consultado: 21/06/20.

Portal VOS (2016, 09 de septiembre), El embajador de Indonesia visitó la ciudad; en línea <https://portalvosrafaela.com.ar/contenido/2459/el-embajador-de-indonesia-visito-la-ciudad>. Consultado: 21/06/20.

Portal VOS (2017, 29 de junio), Rafaela presente en la 10ª Capacitación Regional de Mercociudades; en línea <https://portalvosrafaela.com.ar/contenido/4987/rafaela-presente-en-la-10a-capacitacion-regional-de-mercociudades>. Consultado: 21/06/20.

Portal VOS (2019, 22 de octubre), Se realizó capacitación de negocios con China; en línea <https://portalvosrafaela.com.ar/contenido/10585/se-realizo-capacitacion-sobre-negocios-con-china>. Consultado: 21/06/20.

Portal VOS (2019, 18 de noviembre), Delegación de Paysandú visitó Rafaela; en línea <https://portalvosrafaela.com.ar/contenido/10807/delegacion-de-paysandu-visito-rafaela>. Consultado: 21/06/20.

Prensa Municipal, Blog Rafaela-China (2016, 04 de agosto), Vínculos de Rafaela con China: firma de convenio; en línea rafaelaychina.rafaela.gob.ar/node/45. Consultado: 30/03/20.

Prensa Municipal, Blog Rafaela-China (2017, 11 de noviembre), Presencia de Rafaela en una feria internacional en Zhuhai, China; en línea rafaelaychina.rafaela.gob.ar/node/43#overlay-context=node/35. Consultado: 30/03/20.

Prensa Municipal, Blog Rafaela-China (2017, 04 de diciembre), Castellano presentó a Rafaela en la Conferencia sobre la Zona de Libre Comercio en Zhuhai, China; en línea <http://rafaelaychina.rafaela.gob.ar/node/25>. Consultado: 30/03/20.

Prensa Municipal, Blog Rafaela-China (2018, 12 de enero), Avances del acuerdo de cooperación entre Rafaela y Beijing; en línea rafaelaychina.rafaela.gob.ar/node/24#overlay-context=user. Consultado: 30/03/20.

Prensa Municipal, Blog Rafaela-China (2018, 12 de abril), Rafaela firmó convenio de cooperación y colaboración mutua con China; en línea rafaelaychina.rafaela.gob.ar/node/12. Consultado: 30/03/20.

Prensa Municipal, Blog Rafaela-China (s.e.), Rafaelino participa de intercambio en China; en línea rafaelaychina.rafaela.gob.ar/node/53. Consultado: 30/03/20.

Vía Santa Fe (2019, 12 de agosto), Rafaela viaja a Bolivia a vender sus productos; en línea <https://viapais.com.ar/santa-fe/1201069-rafaela-viaja-a-bolivia-a-vender-sus-productos/>. Consultado: 14/08/20.

Boletines Oficiales y Leyes

Constitución de la Nación Argentina (1994). Constitución de la Nación Argentina. Promulgada el 22 de agosto de 1994.

Constitución de la Provincia de Santa Fe (1962). Constitución de la Provincia de Santa Fe. Promulgada el 14 de abril de 1962.

Congreso de la Provincia de Santa Fe (1986). Ley Provincial n°2756 Orgánica de Municipalidades. 10 de enero de 1986.

Mercociudades (2016), Acta de Reunión de la Unidad Temática de Planificación Estratégica y Áreas Metropolitanas. 23 de noviembre de 2016.

Mercociudades (2016), Acta de Reunión de la Unidad Temática de Ciencia, Tecnología y Capacitación. 23 de noviembre de 2016.

Mercociudades (2017), Acta de Videoconferencia de la Unidad Temática de Desarrollo Económico Local. 20 de febrero de 2017.

Mercociudades (2016), Acta de la Segunda Reunión de Trabajo la Unidad Temática de Desarrollo Económico Local. 5 y 6 de julio de 2017.

Municipalidad de Rafaela (2015) Ordenanza n°4778, Organización del Ejecutivo Municipal. 04 de diciembre de 2015.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°43.319, Subsidio Programa de Internacionalización. 14 de marzo de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°43.320, Subsidio Programa de Internacionalización. 14 de marzo de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°43.321, Subsidio Programa de Internacionalización. 14 de marzo de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°43.348, Carcabuey Celebra. 23 de marzo de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°43.582, Día Internacional de la Creatividad y la Innovación. 04 de mayo de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°43.817, Rafaela Exporta 2016. 09 de junio de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°44.026, Convenio de Colaboración suscripto entre la Municipalidad de Rafaela y el Centro Latinoamericano de Estudios Políticos y Económicos de China (CLEPEC). 19 de julio de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°44.047, Feria ExpoParaguay. 21 de julio de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°44.377, Estudio Internacionalización de los Territorios. 13 de octubre de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°44.380, Visita de las delegaciones de las ciudades hermanas Sigmaringendorf, Fossano y Carcabuey. 13 de octubre de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°44.471, Fiesta de las Culturas. 02 de noviembre de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2016). Boletín Oficial n°44.574, Seminario de cierre del Proyecto "Reciclaje Inclusivo: Experiencias y Aprendizajes, Empresas, Recicladores e Instituciones Públicas". 29 de noviembre de 2016.

Municipalidad de Rafaela (2017). Boletín Oficial n°45.371, Programa "Generando Espacios de Diálogo Público - Privado. 26 de abril de 2017.

Municipalidad de Rafaela (2017). Boletín Oficial n°45.372, 7° "Seminario Taller para Profesionales del Ecosistema Emprendedor". 26 de abril de 2017.

Municipalidad de Rafaela (2017). Boletín Oficial n°45.540, 4° Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior. 01 de junio de 2017.

Municipalidad de Rafaela (2017). Boletín Oficial n°45.567, Visita protocolar a las ciudades de Fossano (Italia) y Sigmaringendorf (Alemania). 07 de junio de 2017.

Municipalidad de Rafaela (2017). Boletín Oficial n°45.570, Rafaela Exporta 2017. 07 de junio de 2017.

Municipalidad de Rafaela (2017). Ordenanza n°4893, Día Internacional de la Paz. 27 de septiembre de 2017.

Municipalidad de Rafaela (2017). Boletín Oficial n°46.189, Fiesta de las Culturas. 10 de octubre de 2017.

Municipalidad de Rafaela (2017). Boletín Oficial n°46.404, Misión Comercial Multisectorial. 07 de diciembre de 2017.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°46.968, Rafaela Exporta 2018. 06 de abril de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°46.972, Recepción delegación de China. 06 de abril de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°46.978, Programa de Internacionalización. 06 de abril de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°47.091, Congreso Piamontés argentino. 24 de abril de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°47.189, Ratificación Carta de Intención entre la Municipalidad de Rafaela y el Gobierno del Pueblo del Distrito Mentougou, Pekín, de la República Popular China. 11 de mayo de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°47.526, Ratificación Convenio Marco de Colaboración y Entendimiento entre la Municipalidad de Rafaela, el Politécnico de Tormo y las Institucionales Educativas que componen el Consejo Universitario Rafaela (CUR). 13 de julio de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°47.887, Delegación Oficial Viaje Carcabuey. 28 de septiembre de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°47.911, Cuna del Fútbol Infantil Internacional. 05 de octubre de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°47.970, Fiesta de las Culturas. 19 de octubre de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°47.980, 2° “Conferencia de Cooperaciones Municipales con América Latina y el Caribe”. 23 de octubre de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°47.981, 4° Edición del Foro Ítalo-Latinoamericano sobre Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES). 23 de octubre de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2018). Boletín Oficial n°47.982, 2° “Conferencia de Cooperaciones Municipales con América Latina y el Caribe”, Área de Internacionalización. 23 de octubre de 2018.

Municipalidad de Rafaela (2019). Boletín Oficial n°48.680, Día Internacional de la Mujer Trabajadora. 07 de marzo de 2019.

Municipalidad de Rafaela (2019). Boletín Oficial n°48.776, Subsidio Programa de Internacionalización. 22 de marzo de 2019.

Municipalidad de Rafaela (2019). Boletín Oficial n°48.777, Subsidio Programa de Internacionalización. 22 de marzo de 2019.

Municipalidad de Rafaela (2019). Boletín Oficial n°48.887, Ferias y Misiones Comerciales Nacionales e Internacionales. 22 de abril de 2019.

Municipalidad de Rafaela (2019). Boletín Oficial n°48.888, 5° Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior (CIECEX). 22 de abril de 2019.

Municipalidad de Rafaela (2019). Boletín Oficial n°48.890, Rafaela Exporta 2019. 22 de abril de 2019.

Municipalidad de Rafaela (2019). Boletín Oficial n°48.904, Programa de Internacionalización 2019. 23 de abril de 2019.

Municipalidad de Rafaela (2019). Boletín Oficial n°49.318, Subsidio Programa de Internacionalización. 10 de julio de 2019.

Municipalidad de Rafaela (2019). Boletín Oficial n°49.777, Fiesta de las Culturas. 04 de octubre de 2019.

Municipalidad de Rafaela (2019) Ordenanza n°4778, Decreto Modificatorio 49960, Organización del Ejecutivo Municipal. 28 de noviembre 2019.

Portales Oficiales

Cámara de Comercio Exterior de Rafaela (s.e); en línea <https://www.ccirr.com.ar>.

Gobierno de Santa Fe (s.e); en línea <https://www.santafe.gov.ar>.

Instituto Provincial de Estadísticas y Censos, IPEC (s.e); en línea <http://www.estadisticasantafe.gob.ar>.

Mercociudades (s.e); en línea <https://mercociudades.org>.

Municipalidad de Rafaela (s.e); en línea <https://www.rafaela.gob.ar>.

Capítulo 7 - Anexos

7.1 Modelo de Entrevista

Formulario para entrevista

Fecha:

Duración:

Nombre:

Cargo:

Período de funciones:

En el marco del trabajo final del autor de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA) Facultad Teresa de Ávila, aprobado mediante la Resolución 11-02 del 26/02/20, cuyo tema es “La gestión internacional de la ciudad de Rafaela por medio y en relación con la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales en el período 2015-2019”, se pretende caracterizar la gestión internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) entre los años 2015 y 2019, período que además coincide con la última gestión municipal.

La tesis se estructura de la siguiente forma: se analiza de manera descriptiva un solo caso de estudio, la SDEIRRII, mediante la aplicación de dos dimensiones teóricas necesarias para caracterizar su actividad: las de relacionamiento internacional y las de posicionamiento internacional. La primera incluye las relaciones bilaterales y multilaterales del municipio y la segunda las actividades de promoción comercial y las de promoción internacional de la ciudad (propiamente dicha).

Por este motivo, me gustaría dialogar con Ud. para conversar acerca de la SDEIRRII y su experiencia como persona clave dentro del desarrollo de la

actividad de esta en el periodo seleccionado, usando a modo de guía las siguientes preguntas:

- 1- ¿Quién representa a la ciudad en el exterior? ¿Cómo se ha organizado institucionalmente la gestión internacional del municipio durante la última gestión? ¿Qué papel ha tenido la SDEIRRII en esta? ¿Se relaciona con otras dependencias municipales?
- 2- El Área de Relaciones Internacionales, ¿cómo se ubica dentro del organigrama municipal? ¿Cuál es su jerarquía? ¿Cuenta con infraestructura, financiamiento y recursos humanos propios? Con respecto a estos últimos, ¿Cómo acceden, son nombrados por el Ejecutivo, se eligen por concurso, etc.?
- 3- ¿Cuáles fueron las actividades bilaterales en la gestión 2015-2019? (ej. hermanamientos, cooperación descentralizada con otras instituciones u agencias internacionales, etc.) ¿Cómo se han llevado a cabo? ¿Cuáles han tenido mayor protagonismo? ¿Por qué?
- 4- ¿En qué espacios multilaterales participó la ciudad (ej. Mercociudades)? ¿De qué forma? ¿Sigue formando parte de ellos? ¿Ha tenido alguno un papel protagónico?
- 5- ¿De qué manera la SDEIRRII y/o el municipio ha fomentado el comercio exterior de las empresas de la ciudad durante la última gestión? ¿Qué herramientas han utilizado? ¿Se relacionó con otras instituciones/actores locales?
- 6- ¿Se han desarrollado actividades de inserción internacional de Rafaela en el exterior? ¿Cuáles? ¿Cómo?
- 7- Durante la gestión 2015-2019, ¿Existió un plan o estrategia de inserción de la ciudad en el exterior?

En el caso de que sí, ¿Cómo surgió? ¿Cómo se ha elaborado? ¿Qué medidas se tomaron? ¿Cómo se han evaluado?

En el caso de que no, ¿Considera Ud. que es importante elaborar una estrategia de inserción internacional desde la SDEIRRII y el municipio? ¿Por qué?

8- De estas actividades mencionadas, ¿Cuál (o cuáles) considera que ha tenido mayor relevancia, o bien, se haya dedicado más tiempo, recursos, etc. durante la última gestión municipal? ¿Por qué?

9- ¿Hay algo más que desee mencionar o agregar?

Muchas gracias..

7.2 Entrevistas a Anabella Battistini (Municipalidad de Rafaela – Área de Relaciones Internacionales)

7.2.1 Entrevista por formulario de correo electrónico

Formulario para entrevista por correo electrónico

Fecha de recepción: 24/06/20

Duración: -

Nombre: Anabella Battistini

Cargo: Coordinadora del Área de Relaciones Internacionales

Período de funciones: Desde 2015 en adelante.

En el marco del trabajo final del autor de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA) Facultad Teresa de Ávila, aprobado mediante la Resolución 11-02 del 26/02/20, cuyo tema es “La gestión internacional de la ciudad de Rafaela por medio y en relación con la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales en el período 2015-2019”, se pretende caracterizar la gestión internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) entre los años 2015 y 2019, período que además coincide con la última gestión municipal.

La tesis se estructura de la siguiente forma: se analiza de manera descriptiva un solo caso de estudio, la SDEIRRII, mediante la aplicación de dos dimensiones teóricas necesarias para caracterizar su actividad: las de relacionamiento internacional y las de posicionamiento internacional. La primera incluye las relaciones bilaterales y multilaterales del municipio y la segunda las actividades de promoción comercial y las de promoción internacional de la ciudad (propriadamente dicha).

Por este motivo, me gustaría dialogar con Ud. para conversar acerca de la SDEIRRII y su experiencia como persona clave dentro del desarrollo de la actividad de esta en el periodo seleccionado, usando a modo de guía las siguientes preguntas:

- 1- ¿Quién representa a la ciudad en el exterior? ¿Qué papel ha tenido la SDEIRRII en la gestión internacional del municipio en el último periodo? ¿Cómo se estructura? (por ej. áreas que la conforman) ¿Tiene una normativa propia? Si/No ¿Por qué? ¿Qué tipo de relaciones se establecen con otras dependencias municipales para la gestión internacional?

- 2- El Área de Relaciones Internacionales, ¿Cuenta con infraestructura, financiamiento y recursos humanos propios? Con respecto a estos últimos, ¿Cómo acceden, son nombrados por el Ejecutivo, se eligen por concurso, etc.?

Dentro del organigrama municipal, el Área de Relaciones Internacionales, se encuentra como una dependencia de la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales desde 2007. A partir del 2015 se incorporó el término "económico" y la Secretaría se denominó "Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales".

En Rafaela la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales surge en 2007 suplantando a anterior Secretaría de Programación Económica, creada en 1991 y en cuyo marco se creó en 1994 el Área de Internacionalización, hecho que muestra la visión temprana de las autoridades del Municipio acerca de la importancia de contar con un área, aunque pequeña, vinculada a la gestión externa. Con todo, al momento de la investigación, las actividades de índole internacional se llevaban a cabo de manera descentralizada, puesto la Secretaría de Gestión y Participación conducía también algunos temas internacionales.¹²

¹² Costamagna, P., & Foglia, M. (2011). *Hacia la Construcción de una Agenda Estratégica de*
87

Luego desde diciembre de 2019, se fusionaron la Subsecretaría de Empleo con la Secretaría antes mencionada y se comienza a denominar Secretaría de Producción, Empleo e Innovación. Sin embargo, la categoría del Área de Relaciones Internacionales sigue existiendo.¹³

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 ello, 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.

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.

- 3- ¿Cuáles fueron las actividades bilaterales en la gestión 2015-2019? (ej. hermanamientos, cooperación descentralizada con otras instituciones u agencias internacionales, etc.) ¿Cómo se han llevado a cabo? ¿Cuáles han tenido mayor protagonismo? ¿Por qué?

[Nota del autor: las actividades bilaterales en la gestión 2015-2019 fue dividida por la entrevistada mediante “ejes de cooperación”, que corresponden a cada

Internacionalización de los Territorios.

¹³ Boletín oficial del Municipio Ordenanza 4778 y sus modificatorias, decreto 33667/11.

uno de los países con los que la ciudad de Rafaela mantiene alguna relación de este tipo].

1- Eje de cooperación con China (nuevo) - Distrito de Mentougou (Beijing)

1. Cooperación Ciudad de Rafaela – Distrito de Mentougou, Beijing.

a- Eje Educación

- Difusión del idioma y la cultura China. Clases de Idioma Chino: 14 alumnos de la Escuela Malvinas Argentinas, desde el 2017.
- Visita de becarios chinos residentes de Argentina en la actualidad.
- Planificación para viajar a China, el segundo semestre de 2020, 20 personas entre alumnos y docentes.
- Charlas de difusión de las becas que otorga el Gobierno Chino, estudiar en chino.

b- Eje Deportes

- Primera experiencia de Intercambio de profesores de gimnasia. Lorenzo Meinberg durante el 2019.
- Insistir en la invitación a la 25 Edición del Sueño Celeste, del Club Atlético de Rafaela (2020). (POSPUESTO 2021).
- Promover la cooperación con la ciudad de Changsha en términos deportivos.
- Difusión del proyecto de clínica de fútbol. Debe realizarse en el marco de cooperación entre ciudades.

c- Eje Tecnología

- Cooperación con el Centro Tecnológico de Mentougou.
- Podría organizarse una Misión Técnica.

- Búsqueda de oportunidades en materia de medio ambiente y movilidad.
 - Otros acuerdos de cooperación.
2. Cooperación con la provincia de Liaoning.
 3. Cooperación con la ciudad de Changsha.

2- Eje de cooperación con Italia

3- Eje de cooperación con España

4- Eje de cooperación con Alemania

- 5- ¿En qué espacios multilaterales participó la ciudad (ej. Mercociudades)?
 ¿De qué forma? ¿Sigue formando parte de ellos? ¿Ha tenido alguno un papel protagónico?

Gran parte de los proyectos de vinculación refieren a misiones de expertos, capacitaciones, transferencia de experiencias, intercambios culturales o educativos. De aquí que la cooperación de las ciudades de la región está fuertemente signada por la movilidad de recursos humanos desde y hacia el extranjero, donde técnicos, investigadores, docentes, alumnos o funcionarios participan en redes de conocimiento y aprendizaje.

- 6- ¿De qué manera la SDEIRRII y/o el municipio ha fomentado el comercio exterior de las empresas de la ciudad durante la última gestión? ¿Qué herramientas han utilizado? ¿Qué tipo de relaciones ha tenido con otras instituciones/actores locales?

1. Internacionalización de las empresas: Programa Rafaela Exporta

El programa es ejecutado por la Municipalidad de Rafaela, a través de la Secretaría de Producción, Empleo e Innovación, junto a la Cámara de Comercio Exterior de Rafaela y la Región.

El diseño y coordinación del programa se trabajó en conjunto entre ambas instituciones.

Por el modelo de gestión asociada institucional preexistente se plantea la interacción en este proyecto de la UTN (recursos humanos para la producción y mejora de la productividad empresarial), la UCES (formadora de profesionales en Comercio Exterior), el Municipio de Rafaela (articulación del entramado), CaCEX (Cámara de Comercio Exterior del Centro Comercial e Industrial de Rafaela), CAPIR (Empresas de la cámara de Pequeñas Industrias de Rafaela) e INTI Rafaela (seguimiento, asistencias técnicas y auditoría del proceso).

El objetivo general es aumentar las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad. Como objetivos específicos se pueden mencionar: aumentar el número de PYMES locales exportadoras, diversificar los sectores industriales locales internacionalizados, fortalecer la capacidad de gestión y apoyo al comercio exterior del entramado productivo institucional, fortalecer las capacidades técnicas de los recursos humanos empresariales asociados a la gestión del comercio exterior, promover la mayor inserción de jóvenes estudiantes y profesionales ligados a la internacionalización del territorio.

2. Actividades de promoción comercial - Ferias y exposiciones internacionales. Misiones internacionales. Misiones inversas. Rondas de negocios. Mesas de desarrollo local en el marco de eventos internacionales.

Expo Santa Cruz (2015/2016), Misión a Montevideo (2018), Expo Paraguay (2017), Misión inversa autopartista (2017), etc.

- 7- Por actividades de inserción internacional se entiende a todas aquellas medidas u acciones que tienen como objetivo el posicionamiento exterior y la promoción de los actores subnacionales (o gobiernos locales) en el plano internacional. En este sentido, ¿Se han desarrollado actividades de inserción internacional de Rafaela en el exterior? ¿Cuáles? ¿Cómo?

En el municipio de Rafaela se lleva un registro muy completo de la gestión

internacional que se ve plasmada en diferentes tipos de instrumentos, desde decretos hasta cartas de amistad dependiendo del tipo de gestión que se lleva a cabo. Estos instrumentos son el fiel reflejo de las actividades de inserción internacional, en las que el gobierno local estratégicamente planifica participar.

[Nota del autor: este registro se lleva a cabo contabilizando los decretos de cada periodo de gestión municipal que se refiere a este tipo de actividades].

Decretos período 2007-2011: 47 decretos

Decretos período 2011-2015: 94 decretos

Decretos período 2015-2018: 60 decretos (aun en elaboración)

Un ejemplo concreto de ello es la coorganización de las 5 Ediciones que ha tenido el Congreso de Entidades de comercio exterior (CIECEX) organizada principalmente por la Cámara de comercio exterior de Rafaela (CACEX) y el Centro Comercial Industrial de Rafaela (CCIIR). (Boletín oficial)

8- Durante la gestión 2015-2019, ¿Existió un plan o estrategia de inserción de la ciudad en el exterior?

En el caso de que sí, ¿Cómo surgió? ¿Cómo se ha elaborado? ¿Qué medidas se tomaron? ¿Cómo se han evaluado?

En el caso de que no, ¿Considera Ud. que es importante elaborar una estrategia de inserción internacional desde la SDEIRRII y el municipio? ¿Por qué?

En Rafaela se está llevando a cabo la Agenda Estratégica 2010/2016 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.¹⁴

¹⁴ Costamagna, P., & Foglia, M. (2011). *Hacia la Construcción de una Agenda Estratégica de Internacionalización de los Territorios*. Programa de Competitividad Territorial Región

La Municipalidad se encuentra impulsando el Plan Rafaela 2020, donde si bien la internacionalización no es una línea específica de trabajo, recorre el contenido del plan transversalmente, sobre todo en 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.¹⁵

9- De estas actividades mencionadas, ¿Cuál (o cuáles) considera que ha tenido mayor relevancia, o bien, se haya dedicado más tiempo, recursos, etc. durante la última gestión municipal? ¿Por qué?

Podemos afirmar que la internacionalización de los territorios ya no refiere solo al comercio y los negocios, o firma de protocolo de hermanamientos, sino a un conjunto mayor de esfuerzos que combinan variables de todo tipo e involucran a todos los actores locales ante una constante necesidad de participación en redes de cooperación con el fin de obtener herramientas, recursos e intercambio de experiencias para hacer frente a retos comunes.

10- ¿Hay algo más que desee mencionar o agregar?

En materia de internacionalización es mucho el camino a recorrer que queda y [se necesitan] capacidades por desarrollar en gestiones externas, donde el principal componente será la voluntad política y además "crear" estas nuevas capacidades externas que permitan dar el salto a una política de estado, que trascienda a periodos políticos.

Muchas gracias..

Central de la Provincia de Santa Fe. Abarca los años 2005-2010.

¹⁵ Costamagna, P., & Foglia, M. (2017). *Hacia la Construcción de una Agenda Estratégica de Internacionalización de los Territorios II Ed.* Programa de Competitividad Territorial Región Centra de la Provincia de Santa Fe. Abarca los años 2011-2015.

7.2.2 Entrevista personal

Entrevista personal a Anabella Battistini

Fecha: 25/06/20

Duración: 1:47:07.

Nombre: Lic. Anabella Battistini

Cargo: coordinadora del Área de Relaciones Internacionales de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales.

Período de funciones: 2014 -.

Lista de abreviaturas:

ICEDeL: Instituto de Capacitación y Estudios para el Desarrollo Local.

CIECEX: Congreso Internacional de Entidades de Comercio Exterior.

UNRAF: Universidad Nacional de Rafaela.

CCIRR: Centro Comercial e Industrial de Rafaela y la Región.

CUR: Consejo Universitario de Rafaela.

CaCex: Cámara de Comercio Exterior.

- Mariano Bernacchia: En relación con la entrevista que mandaron desde la Jefatura del Gabinete dirigida por Marcos Corach (Secretario de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales en el periodo 2015-2019).

Anabella Battistini: En lo relacionado a mi entrevista, dejé algunas cosas en rojo para poder ampliarlas. Vi que ibas a ver dos grandes dimensiones, por un lado, el relacionamiento internacional y por el otro el posicionamiento que tiene que ver más con el comercio, por eso te nombré las actividades que se hicieron. A su vez tengo una matriz [de datos], de 2015-2019, que es un estudio actualizado de Pablo Costamagna y Mariana Foglia, que lo que aplica son recursos organizacionales, humanos, presupuestarios y el resto del contenido en el tema

relacionado con la cooperación de ciudades. El estudio está en construcción¹⁶. Es una adaptación de lo que se venía trabajando en las ediciones anteriores. La primera matriz fue del 2005-2010, publicada en 2011, la segunda del 2010-2015, publicada en 2017, y la tercera del 2015-2019.

- La parte que me pasaron de la oficina de Marcos [Corach] quedó bastante clara, relacionada con la primera pregunta, de cómo está estructurada la Secretaría...

Viene del año 1991, que se puede entender como un proyecto político que se mantiene en proceso de cambio. En ese año se crea la Secretaría de Programación Económica y en diciembre de 2019 toma el nombre de Secretaría de Producción, Empleo e Innovación (se pierde el nombre no la estructura). Sin embargo, el Área de Relaciones Internacionales se mantiene.

Con respecto a esta Área, si fuera un organigrama yo le haría un punto de líneas interrumpido en el sentido de que tiene relación directa con el Ejecutivo, desde el punto de vista de que, desde 2015-2016 en adelante, trata los temas directamente con esta Área de un modo y antes lo hacía siempre a través del Secretario [de la SDEIRRII] o de una jerarquización anterior. Y en definitiva es el Intendente quien comanda y representa la voluntad popular a través de las decisiones que toma, y en esta área es igual. No me parece un dato menor teniendo en cuenta que el Intendente tiene muchas otras prioridades en la Agenda.

Lo único que aclararía respecto a toda la información de la primera pregunta serían todos los cambios que sufrió del año '91 en adelante, pero que entiendo que va tomando alguna relevancia relacionada con otras Secretarías. Tenemos en la articulación interna una presencia un poco más importante, tenemos

¹⁶“El estudio” se refiere al documento de trabajo en el marco del Programa de Competitividad Territorial Región Central de la Provincia de Santa Fe, coordinado por Pablo Costamagna y Mariana Foglia y que se titula “Hacia la Construcción de una Agenda Estratégica de Internacionalización de los Territorios”.

consultas de otras Secretarías que antes no teníamos. Por ejemplo, [desde la Secretaría de Educación] llegó un mail de Mercociudades para participar en un foro que es gratuito, esto demarca cuestiones que antes no ocurrían, o Paz Caruso [de la Secretaría de Ambiente y Movilidad] sobre una disertación en un congreso internacional, se sienta y habla con la Secretaría de qué va a hacer, de cómo va a hacer.

- La Secretaría en ese sentido además de que impulsa las actividades de la ciudad hace de nexo.

Tratamos de impulsar y acompañar todas las actividades que tengan que ver con el desarrollo de los actores internos (otras áreas del municipio) y externos (actores de la ciudad) que tienen la capacidad de realizar o gestionar actividades en el exterior.

- Antes las competencias internacionales de la Secretaría estaban más descentralizadas mayormente en esta Secretaría y un poco en Gestión y Participación.

[La Subsecretaría de] Gestión y Participación tienen a cargo los diálogos con todas las instituciones de la ciudad, son los que las conocen a todas (por ejemplo, mantenían el diálogo con las colectividades representadas en la Fiesta de las Culturas). Hoy ha pasado a ser una oficina Gobierno [y Participación]. La responsable de esa Secretaría hoy está trabajando en esta, en el ICEDeL. El Área está tomando visibilidad dentro de la agenda de los secretarios y las Secretarías por distintas actividades que está realizando. Ej., el año pasado vinieron dos estudiantes de Carcabuey [España], y trabajamos con un Área que nunca que habíamos trabajado como Deportes.

Otro ejemplo es el CIECEX, que es un evento de la Cámara [de Comercio Exterior] que co-coordinamos nosotros. El año pasado [2019], participamos y generamos una mesa de desarrollo de proveedores, interactuamos con el área de compras de acá. Se trató en el marco del Congreso. Siempre están las

empresas más grandes de Rafaela en misiones inversas con importadores que se traen. Tanto con los actores externos e internos, se trata de darle visibilidad a los emprendedores.

- Esta una parte importante del proyecto, cuando el título dice "por medio y en relación" va [de] esto, de cómo el Área se relaciona con las otras Secretarías, más de cooperación, de apoyo...

No es solo la Secretaría, es parte de un todo. De algún modo no hay un plan estratégico de Relaciones Internacionales. Se trata dentro de una línea de trabajo dentro del plan estratégico general de la ciudad, está claro que no hay un plan estratégico específico de Relaciones Internacionales. Creo que para que eso exista debería disponer de otros recursos, no se puede hacer de un día para otro. Sí creo que hay un nivel medio en el sentido de que existe un presupuesto específico para esta Área, existe una voluntad política de mantener el estatus de Rafaela a nivel internacional y el posicionamiento que hoy tiene, y existe una cuestión de que Rafaela históricamente ha participado de actividades internacionales incluso antes de que existiera el municipio. La vocación internacional de Rafaela por el alto grado de inmigrantes que ha tenido ha nacido como una ciudad internacional. Se relaciona con el ADN que tiene Rafaela.

- Si querés pasamos a la pregunta 3 que era sobre las actividades bilaterales. [El eje de cooperación con China] comenzó más con esta parte de posicionamiento, promoción de la ciudad y fue desarrollándose hasta lograr un eje de cooperación concreto con varios puntos, como el Distrito de Mentougou, la Provincia de Liaoning...

En el año 2016 el gobierno apunta a tener relacionamiento con China y a puesta a un funcionario local que se va a formar a China, como decisión política tiene un gran impacto y los modos de cooperación con China son complejos desde el punto de vista que Rafaela es una ciudad intermedia y para China es un barrio, y siempre quiere lo mejor. El paraguas de cooperación y los acuerdos se van manejando con los distritos de mega-ciudades, como Beijing, [lo que] de algún

modo nos permite que sea más accesible. [El eje de cooperación] sigue intacto por ejemplo, fruto de los lazos de amistad con Mentougou (distrito de Beijing) dentro de dos días vamos a recibir la primera donación proveniente de allí, creo que es el gran aporte de los último cuatro años. Esto dentro de tu período de estudio creo es el gran eje en el cual se han puesto y destinado mucho dinero, tiempo y esfuerzo.

Respecto a los otros ejes de cooperación que se trabajan [Italia, España y Alemania], los hermanamientos, en un primer momento devenían de una cuestión afectiva y muchos años de amistad fraternal (no tanto el de España, pero si los otros dos), se sigue trabajando y mucho. Con Italia en el periodo de estudio se retomó de manera muy fuerte la cantidad de alumnos que han ido y han venido, como eje en movilidad estudiantil en el caso del intercambio cultural y de lenguaje que tenemos con Italia, con Fossano, que se refleja en la cantidad de números. Del 2016 al 2019 vinieron la misma cantidad de chicos que del 2003 al 2016.

- Ese es un dato...

También se firmó un convenio con el Politécnico de Torino que, en su momento, ya en el 2007-2008 había existido un primer contacto entre el intendente Perotti con la entidad (había asistido a un foro de Pymes) pero después quedó todo en stand by y se vuelve a retomar, cuando en 2017 en el marco de una visita protocolar por los 20 años del hermanamiento [Rafaela-Fossano] retomamos el vínculo. Nos contactamos con el área y el director de relaciones internacionales. Luis Castellano con representantes de universidades y de la comisión del hermanamiento fueron. Al año siguiente (2018) tuvimos la oportunidad porque ellos vinieron a la Universidad de Arquitectura de Córdoba. Nos contactamos, vinieron a Rafaela, y quienes tomaron "la posta" vinieron de la UNRAF. El año pasado una de las integrantes del área de relaciones internacionales de UNRAF hizo una visita académica a Italia y Francia, visitó el politécnico, y le pedimos que se acerque a Fossano. Esta visita abrió ejes de trabajo. El gran dinamizador

muchas veces es el gobierno local de todas estas cuestiones, porque dice que sí y está en esta búsqueda.

- A la voluntad política hay que complementarla con un apoyo, y si puede venir de las facultades de acá muchísimo mejor.

Somos conscientes de las limitaciones que tiene el municipio en su rol de gobierno local, también de que nosotros tenemos a cargo la gestión internacional de la ciudad, sin embargo no somos una Cancillería, no somos el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto del gobierno nacional, entendemos la gobernanza multinivel como fortalecedor del proceso de internacionalización. Tenemos clara las facultades y los límites en los cuales nosotros nos tenemos que mover, que son dinámicos y que siempre uno trata de trascender y hacer lo máximo, en este rol no sólo de dinamizar y generar capacidades en los otros actores, como por ejemplo los actores tecnológicos que tienen los recursos y la capacidad para explotarlos. Rafaela trabajó la cooperación internacional mucho antes de cualquier legislación.

[- En relación con el eje de cooperación con España.]

Después en el eje de cooperación con España es todo más nuevo, el hermanamiento [con Carcabuey] data del 2013 cuando se firma el protocolo, en 2014 visita Rafaela una delegación oficial encabezada por el Alcalde de ese momento de Carcabuey y se ratifica el convenio de hermanamiento. En esta dinámica de trabajar los convenios, de tener una iniciativa proactiva de generación de actividades, pensamos que además de lo cultural podríamos aprovechar otros ejes. Carcabuey está posicionado en el medio de la región de Andalucía, en el medio de cuatro ciudades importantes (Córdoba, Málaga, Granada y Sevilla). Está en un área estratégica sumamente importante.

En estos cuatro años un par de cuestiones importantes fueron también que desde UNRAF se realizó una visita académica a España y durante una semana le pedimos a la visita (también del Área) que se tomara el tiempo de visitar

Carcabuey y zona, y la contactamos, con profesores de Carcabuey que dan clases en la Universidad de Córdoba y de Sevilla. Esta puede prosperar en acuerdos con estas universidades e hicimos un primer contacto. Las relaciones las siguen manteniendo ellos. Otra cuestión es que en 2018 desde el área de relaciones internacionales y en visita protocolar por cumplirse cinco años de la firma del hermanamiento, tuve oportunidad de viajar y ahí perfeccionamos un acuerdo que todavía no se firmó (porque se tienen que encontrar los intendentes para hacerlo) para trabajar el eje de deportes, que nunca se había trabajado. Carcabuey tiene un centro de alto rendimiento de atletismo y Rafaela también, por lo que pensamos que se podía compartir una experiencia. En función de eso en 2019 vinieron dos atletas que competían a nivel regional y nacional y convivieron tres semanas en casas de otros atletas. Hicieron una experiencia personal, laboral y de deportes.

Como municipio notamos que las personas no son las mismas después de una experiencia como esta, tiene que ver con lo que deja y que de otro modo [las personas] no podrían hacerlo. Si el municipio, las instituciones y su administración logran que estas personas que tienen que realizar el intercambio paguen una parte cambia la perspectiva. Se aumenta la cantidad de gente que puede hacerlo. Esta experiencia quedó en la reciprocidad.

[-En cuanto al eje de cooperación con Alemania.]

En el eje de cooperación con Alemania, Rafaela firmó un convenio en medio de la dictadura. Los primeros diez años del hermanamiento quedaron "medio ahí" porque fue en el año '81, pero en el '91 a través de la Universidad Tecnológica Nacional, que fue parte de la dinámica, Rubén Ascúa, quien fue funcionario municipal en el primer mandato de Omar Perotti como Intendente de Rafaela, es quien comienza a dar clases y a tener contacto con universidades en Alemania y ve la oportunidad a través del municipio de generar espacios para vincular las academias de acá con sus pares en Alemania a través de Sigmaringendorf. La localidad está en la región de Baden-Wurtemberg, de excelencia automotriz en Alemania.

Lo destacado es que con Alemania tenemos un lazo muy importante. En el año 2018 a través del Ministerio de Finanzas y Cooperación de Alemania, cuyo mando la tiene una agencia público-privada (Engagement Global), tuvimos la oportunidad de viajar con Luis Castellano. A través de la Embajada Argentina en Alemania recibimos una invitación porque esta institución estaba desarrollando un programa con todo pago y cuyo “ley motiv” era cómo las ciudades y las localidades europeas cooperaban con ciudades y comunidades de Latinoamérica. Hay una relación de confianza muy importante con Sigmaringendorf para trabajar: hay medios para empezar a cooperar, recursos económicos internacionales y además fue un aporte importante para detectar que las oportunidades de cooperación y de financiamiento existen, y lo que necesitamos de acá es la voluntad política de tener un equipo de formulación profesionalizado. Hay que destinar tiempo, recursos y decir a dónde queremos dirigir los esfuerzos, que tiene que ver con la estrategia con la queremos salir en el marco de un plan específico que quiera el municipio.

En este viaje conocimos personalmente al nuevo alcalde de Sigmaringendorf (el anterior se mantuvo 37 años en su mandando). Esta visita tiene un importante avance, dado que abre nuevas líneas de trabajo. La agencia (SKEW) posee las herramientas de cooperación internacional que existen. Pudimos ver muchos ejemplos de cooperación. Nosotros conocemos la dimensión estratégica que tiene Sigmaringendorf, si bien es muy pequeño. El Ejecutivo tiene una preocupación estratégica relacionada a las nuevas tecnologías de los motores eléctricos de la industria automotriz, que se está discutiendo en Alemania y quiso instalar el diálogo acá. En noviembre del 2019 se recibió la visita del alcalde de Sigmaringendorf con tres empresarios, de los cuales dos pertenecían a una empresa automotriz y otros a una de transporte. Se generó una misión comercial y técnica para que los empresarios puedan escuchar esta discusión que se está llevando en Alemania entre otras cuestiones.

En esta visita el año pasado hubo muchas reuniones con el centro comercial, universidades, empresas y se fue a algunas particularmente, a Mahle y a Basso

a que conozcan esto, lo que generó un nuevo eje de trabajo. Cuando se fueron, hubo reuniones posteriores con el CCIRR y quedamos en seguir trabajando, se vio que se podía enviar gente a empresas de Alemania a ver qué están haciendo en materia de este cambio tecnológico. Se sigue trabajando en el marco de este eje de cooperación con Alemania, además UNRAF y el CUR están presentes en todas las comisiones de hermanamiento.

- Lo último que te quería preguntar en relación con esto [es] que, buscando noticias, vi que Luis tuvo reuniones con los alcaldes, intendentes de tanto Fossano como Sigmaringendorf y Carcabuey al mismo tiempo.

En el 2016 se cumplían los 20 años de la firma del hermanamiento con Fossano. Cada 5 años se recibe una celebración de cada uno [de los hermanamientos] para evitar los viajes, costos, etc. y se invitan a todas las ciudades hermanas juntas a venir a Rafaela. Estas tienen contacto por primera vez aquí en 2016, y recuerdo las palabras del Sindaco [o alcalde] de Fossano en ese momento "recorrimos más de 10.000 km para conocernos aquí, con alcaldes y ciudades cercanas y vecinas de Europa". Como resultado de este encuentro, hoy se realizan intercambios estudiantiles entre jóvenes de Carcabuey y Fossano.

- Si querés pasamos al tema de comercio exterior. Habías puesto Rafaela Exporta...

En lo relacionado a este eje, en esta dimensión de posicionamiento me parece que hay dos subtemas para abordar que son los más importantes. Uno es el programa Rafaela Exporta, que nace en este proceso de construcción de información que está haciendo el municipio a través del ICEDeL. Se veía que Rafaela era el gran exportador, pero siempre exportaban las mismas empresas, es decir no se modifica la base exportadora. Entonces la cultura exportadora, el fomento de la exportación, el fomento de la internacionalización de sus empresas tiene que ser un rol del gobierno local. También se ven las dificultades en relación con el tiempo, los procesos son complejos para internacionalizar los productos de una empresa. El programa está apuntado a empresas que tuvieron en algún

momento intenciones de exportar, han incursionado en algún momento en el comercio exterior y no ha sucedido, o aquellas que tienen intenciones de [exportar]. Este último año 2019 se sumó el eje de servicios. El programa apunta a eso y a pensar, desarrollar y crear nuevas capacidades. Además, tiene presupuesto específico, se trabaja con otras instituciones y creo que el hecho de que en estos momentos podamos empezar a trabajar algunas cosas más cercanas por cuestiones políticas podrían potenciar el programa.

Por el otro lado está todo lo que tiene que ver con asistencia y promoción comercial, que también tiene que ver con asistir en otro eje a las empresas que están interesadas en mostrar sus productos o en conocer cómo otras lo han hecho en otros lugares. En este sentido, una gran apuesta es la Expo Santa Cruz, que es un lugar al que se va mucho, es una de las ferias más grandes, multisectorial.

- Acá justamente mencionaste la Expo Santa Cruz y otras misiones que se dieron en estos años.

Bueno, la Expo Paraguay en donde yo me fui personalmente a trabajar diez días a la Embajada en el armado y gestión de las agendas para las empresas de Rafaela, junto con Andrea Paulon de la Cámara de Comercio Exterior. De todas estas misiones se elaboran informes, que reflejan cantidad de reuniones, encuentros, cotizaciones, y posibilidades concretas de negocios, y se elaboran junto con la Cámara. También se dieron las misiones inversas: la láctea y la autopartista. Después armamos una misión específica dentro del Programa (Rafaela Exporta) para ir a Uruguay. Surgieron muchos contactos y de ahí seguimos teniendo algunas asistencias técnicas con algunas empresas.

- Está buenísimo generar esos contactos...

Tienen el radar prendido. Eso ya es importante porque lo primero que te preguntan desde muchas áreas, sobre todo la gremial empresaria, es cuántas empresas exportan en el marco del Rafaela Exporta. [La realidad es que]

ninguna, claramente ninguna. Pero el proceso no sólo se lo mide desde el punto de vista cuantitativo de cuánto exportan, han exportado pocas y pocas veces, o de manera indirecta, sin embargo, creo que desde el punto de vista del proceso y de la generación de capacidades el aporte ha sido genial. Esto de dos ejes de trabajo en la dimensión del posicionamiento comercial en algún momento se cruzan, no están separadas. Se cruzan para y por. Si uno no ve el proceso claramente la evaluación es negativa. La misma se va haciendo siempre. Se hicieron dos evaluaciones del programa justo en el 2016 y en el 2019.

- Hablamos de las actividades de inserción, en la entrevista se mencionaba una cantidad de decretos por período, esos están relacionados solamente a lo internacional... a todo lo que se refiere a las actividades de...

[Se relaciona con] el tema de las visitas, del armado, de participar en agendas que tienen que ver con otras instituciones que generan actividades internacionales y nosotros participamos, o coorganizamos los aportes económicos que se hacen para determinadas actividades. Todo esto que tiene que ver con que las gestiones y las actividades de gestión internacional o las relacionadas, que en general quedan plasmadas en estos decretos, ordenanzas o en distintos formatos de legalidad que tiene que ver con esto y algunos no. Muchos están en elaboración, posiblemente haya algunas cosas que ya hayan salido en los medios, pero no estén en los boletines. Un ejemplo que yo te daba es el del CIECEX, otro ejemplo podría ser la Fiesta de las Culturas que tiene un decreto, pero se trabaja con muchas instituciones y dos secretarías (Gestión y Participación y Cultura). Otro ejemplo podría ser jornadas internacionales que se realizan en alguna universidad y nosotros participamos.

- Lo último es relacionado al Plan Rafaela 2020 y la Agenda Estratégica 2010-2016, de si este tema de la gestión internacional estaba inmerso en una estrategia de inserción exterior. Se mencionan estos dos programas. Aquí está claro. Si querés agregar algo...

En relación con el Plan 2020 yo no participo, participa directamente el Secretario, y así debe ser debido a un límite claro de autoridad. Solo participé en las reuniones y en los talleres en los cuales se recorre la institucionalidad, y en la generación de la información junto al Secretario. Uno de los ejes de trabajo era la internacionalización. Daniel Frana es el facilitador de este programa. El año pasado se empezó a trabajar en Rafaela en 2031. En este nuevo escenario (pandemia) todo lo que se pensó el año pasado se tira por la borda porque básicamente nada sirve, no sé qué se puede retomar y qué no. Hay que repensar todo de nuevo. Rafaela 2020 se impulsó desde esta Secretaría, siendo el eje productivo el más importante del Plan. Este ha tenido varios desafíos y habrá que ver si en esta nueva dinámica del 2031 la internacionalización va a tener un papel más preponderante o no. De los dos planes anteriores (2016 y 2020) el facilitador es Frana, además él es el presidente de ACDICAR.

- Aquí decís que en relación al contenido del Plan, la internacionalización no es una línea específica de trabajo sino que recorre su contenido transversalmente, lo interpreté como que la idea no está escrita pero está presente...

Si. En realidad, en el Plan 2020 no hay un eje de internacionalización, pero se ve en varias partes. Se empieza a hablar dentro del eje de institucionalidad de uno internacional, pero después vos ves que tenés el Rafaela Exporta cuya casa madre es el Centro Comercial con la Cacex, después ves que las misiones que han ido empresas relacionadas a la cámara de metalúrgicos, ahí está la transversalidad, se ve en acciones específicas que se llevan a cabo pero que no están dentro de un marco de un plan estratégico de internacionalización. Es dinámico y complejo para quien lo lee de afuera.

- Creo que ya tocamos todos los temas. Te agradezco muchísimo que me hayas dado el tiempo, desde el principio.

Por favor. La materia prima para sus tesis es esto, lo entendemos también. Ningún problema y todas las veces que sea necesario.

7.3 Entrevista a Marcos Corach (Municipalidad de Rafaela - Jefatura de Gabinete)

Formulario para entrevista por correo electrónico

Fecha de recepción: 24/06/20

Duración: -

Nombre: Marcos Corach

Cargo: Secretario Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales.

Período de funciones: Desde 2015 a 2019.

En el marco del trabajo final del autor de la Licenciatura en Relaciones Internacionales de la Pontificia Universidad Católica Argentina (UCA) Facultad Teresa de Ávila, aprobado mediante la Resolución 11-02 del 26/02/20, cuyo tema es “La gestión internacional de la ciudad de Rafaela por medio y en relación con la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales en el período 2015-2019”, se pretende caracterizar la gestión internacional que llevó adelante la ciudad de Rafaela a través de la Secretaría de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones Internacionales (SDEIRRII) entre los años 2015 y 2019, período que además coincide con la última gestión municipal.

La tesis se estructura de la siguiente forma: se analiza de manera descriptiva un solo caso de estudio, la SDEIRRII, mediante la aplicación de dos dimensiones teóricas necesarias para caracterizar su actividad: las de relacionamiento internacional y las de posicionamiento internacional. La primera incluye las relaciones bilaterales y multilaterales del municipio y la segunda las actividades de promoción comercial y las de promoción internacional de la ciudad (propriadamente dicha).

Por este motivo, me gustaría dialogar con Ud. para conversar acerca de la

SDEIRRII y su experiencia como persona clave dentro del desarrollo de la actividad de esta en el periodo seleccionado, usando a modo de guía las siguientes preguntas:

1- ¿Quién representa a la ciudad en el exterior?

Actualmente la ciudad no cuenta con ninguna oficina que la represente en el exterior.

Siempre ha sido política en el municipio que la ciudad sea representada en el exterior, más específicamente los viajes internacionales, por funcionarios municipales, ya sea que estos pertenezcan al Departamento Ejecutivo Municipal como al Concejo Municipal.

Normalmente esta representación es ejercida por el Intendente Municipal o el secretario de Desarrollo Económico, Innovación y Relaciones internacionales, y en su defecto el Presidente o Vicepresidente del Consejo municipal. El intendente Municipal está facultado para firmar convenios de carácter internacional, aunque éstos deben ser refrendados finalmente por el Consejo Municipal.

¿Qué papel ha tenido la SDEIRRII en la gestión internacional del municipio en el último periodo?

Ha tenido un papel central, ya que ha sido la principal responsable en la generación y articulación de relaciones internacionales en todas sus dimensiones. Es decir, aprovechar al máximo las posibilidades de los mercados internacionales, para que una mayor cantidad de empresas puedan incursionar en el mercado exterior, como así también acercar y construir conocimiento con las organizaciones del sistema científico tecnológico, para promover la competitividad del territorio. Todo esto sin descuidar los demás ámbitos del desarrollo territorial (social, humano y urbano ambiental), en las cuales las relaciones internacionales pueden aportar muchísimo a nuestro territorio.

Inicialmente, nuestras relaciones internacionales tuvieron un direccionamiento hacia Europa. Esto fue motivado, fundamentalmente, por las relaciones culturales e históricas producto de los procesos colonizadores de nuestra zona, que promovieron el arribo de inmigrantes de origen europeo.

Actualmente, se viene desarrollando un proceso intenso más orientado a cooperación Sur-sur, con relaciones interesantes en países limítrofes como Uruguay, Brasil, Paraguay y Bolivia.

Por último, se han realizado fuertes acciones de vinculación internacional con China, con objetivos de posicionamiento estratégico de nuestra ciudad en ese país, teniendo en cuenta la dimensión y proyección de la economía china.

¿Cómo se estructura? (por ej. áreas que la conforman)

La Secretaría está compuesta por las siguientes áreas:

- Relaciones internacionales.
- Apoyo a la pequeña y mediana empresa.
- Fomento de la cultura emprendedora.
- Turismo.
- Comercio interior.
- Infraestructura para la producción.
- Economía social y empleo.
- Innovación.

La Secretaría está estructurada para tratar de dar respuestas a todas las iniciativas tendientes a promover el desarrollo económico local, trabajando en lo que se conoce como la “mezzo economía”, impulsando principalmente todos los espacios de articulación público - privada.

¿Tiene una normativa propia? Si/No ¿Por qué?

No tiene normativa propia por qué es parte de la estructura del Departamento Ejecutivo Municipal. Sí, está contemplada dentro de la ordenanza de la estructura de dicho departamento. El secretario tiene un estatus de personal de confianza del Intendente con relación directa.

¿Qué tipo de relaciones se establecen con otras dependencias municipales para la gestión internacional?

Se establecen relaciones de cooperación inter - secretarías. Normalmente, los proyectos son generados desde la Secretaría de Desarrollo, Innovación y Relaciones Internacionales, la cual en la mayoría de las veces, es la que también identifica posibilidades de cooperación en programas de carácter internacional.

2.- El Área de Relaciones Internacionales, ¿Cuenta con infraestructura, financiamiento y recursos humanos propios? Con respecto a estos últimos, ¿Cómo acceden, son nombrados por el Ejecutivo, se eligen por concurso, etc.?

3.- ¿Cuáles fueron las actividades bilaterales en la gestión 2015-2019? (ej. hermanamientos, cooperación descentralizada con otras instituciones u agencias internacionales, etc.) ¿Cómo se han llevado a cabo? ¿Cuáles han tenido mayor protagonismo? ¿Por qué?

4.- ¿En qué espacios multilaterales participó la ciudad (ej. Mercociudades)? ¿De qué forma? ¿Sigue formando parte de ellos? ¿Ha tenido alguno un papel protagónico?

5.- ¿De qué manera la SDEIRRII y/o el municipio ha fomentado el comercio exterior de las empresas de la ciudad durante la última gestión? ¿Qué herramientas han utilizado? ¿Qué tipo de relaciones ha tenido con otras instituciones/actores locales?

6.- Por actividades de inserción internacional se entiende a todas aquellas medidas u acciones que tienen como objetivo el posicionamiento exterior y la promoción de los actores subnacionales (o gobiernos locales) en el plano internacional. En este sentido, ¿Se han desarrollado actividades de inserción internacional de Rafaela en el exterior? ¿Cuáles? ¿Cómo?

7.- Durante la gestión 2015-2019, ¿Existió un plan o estrategia de inserción de la ciudad en el exterior?

En el caso de que sí, ¿Cómo surgió? ¿Cómo se ha elaborado? ¿Qué medidas se tomaron? ¿Cómo se han evaluado?

En el caso de que no, ¿Considera Ud. que es importante elaborar una estrategia de inserción internacional desde la SDEIRRII y el municipio? ¿Por qué?

8.- De estas actividades mencionadas, ¿Cuál (o cuáles) considera que ha tenido mayor relevancia, o bien, se haya dedicado más tiempo, recursos, etc. durante la última gestión municipal? ¿Por qué?

Se le ha dedicado mucho tiempo y recursos al programa Rafaela Exporta. El mismo tiene un objetivo fundamental, que es mantener viva la llama del espíritu exportador en el seno de las micro y pequeñas empresas. Esto es central para poder balancear la economía de nuestro territorio entre proyecciones en los mercados internacionales y el aprovechamiento de los mercados internos. Además, es claro que competir en los mercados internacionales obliga a nuestro territorio a ser competitivo.

Otra línea a la que también se le ha dedicado mucho tiempo y recursos, es al posicionamiento de nuestra ciudad con China. Consideramos clave y estratégica mantener una relación fructífera y duradera con aquel país del Extremo Oriente, teniendo en cuenta el peso que tiene en el concierto internacional de naciones y la proyección de su economía.

También se ha trabajado mucho en los intercambios estudiantiles universitarios a través de nuestras ciudades hermanas. La posibilidad de que nuestros estudiantes puedan realizar prácticas en empresas europeas los nutre de conocimientos que luego son puestos en valor en nuestras empresas locales.

9.- ¿Hay algo más que desee mencionar o agregar?

Rafaela se ha caracterizado históricamente por ser una ciudad competitiva, donde los “imposibles” se tomaron como desafíos a superar y por los cuales estar orgullosos. Esto le ha llevado a proyectarse en todos los planos posibles, desde el económico, el social, el deportivo, cultural y político. En cada uno de estos ámbitos, nuestra ciudad ha generado grandes exponentes, que en su momento, han sido dignos representantes en sus campos. Esto es parte del ADN rafaelino, y es “la llama viva” que queremos mantener a través de nuestras iniciativas y programas vinculados con la internacionalización de nuestro territorio.

Muchas gracias..